دكتور

كمال حمدى أبو الخير

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

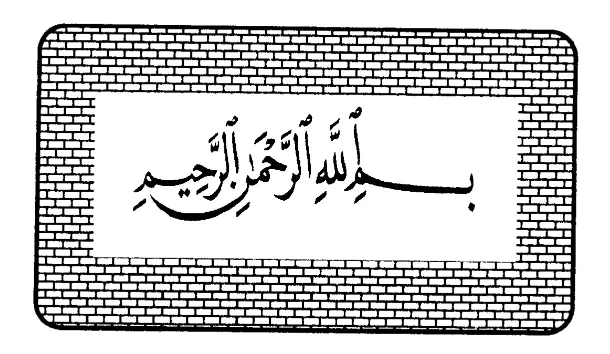
وعميد المعهد العالى للدراسات التعاونية والإدارية

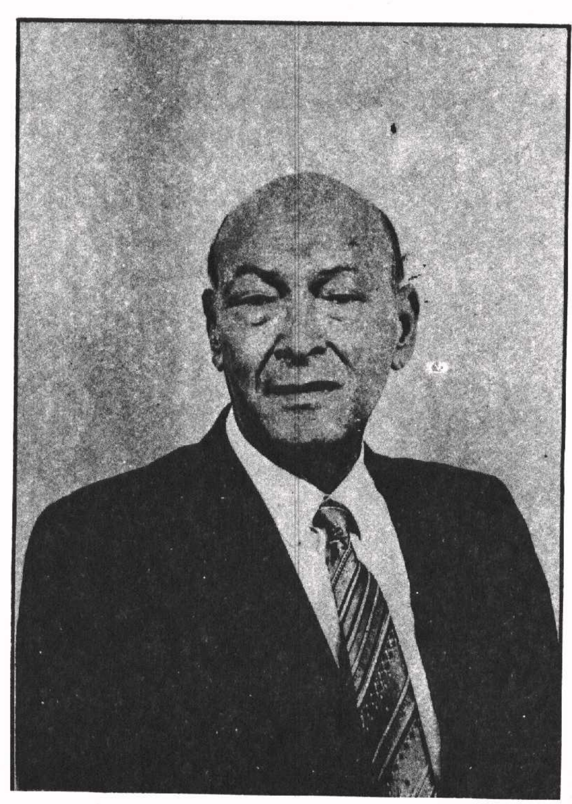
العملية التنظيمية و البناء التنظيمى

الناشر

مكتبة عين شمس

٤٤ شارع القصر العينى - القاهرة


بسم الله الرحمن الرحيم

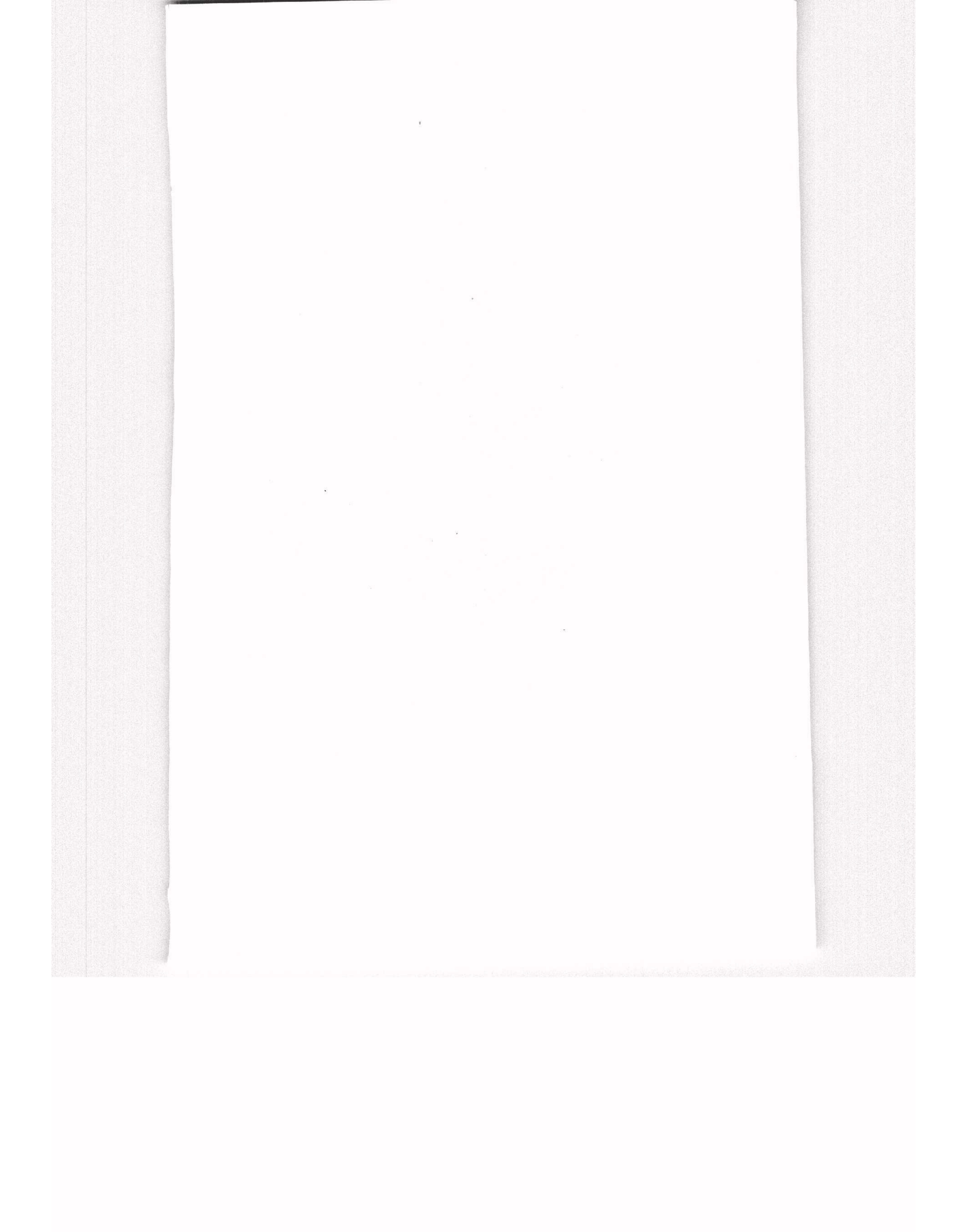


Dr. Kamal Hamdy Aboul - Kheir

"For an Outstanding Contribution to
the Study of Business and Commerce"

MEN OF ACHIEVEMENT

Published by the International Biographical Centre
Cambirdge, England, 1990/1991



مؤلفات الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير

*) تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية للإستهلاك – مكتبة عين شمس ١٩٥٩.

*) تطور التعاون وفلسفته في ضوء الإشتراكية العربية – الدار القومية للطباعة والنشر ١٩٦٢.

*) دور المؤسسات العامة التعاونية في الإقتصاد القومي – مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الإقتصادية ١٩٦٣.

*) التعاون في المملكة المتحدة – مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الإقتصادية ١٩٦٣.

*) التعاون الإستهلاكي (تاريخه ونظمه ومشكلاته) – مكتبة عين شمس ١٩٦٤.

*) نحو حركة تعاونية نظيفة – الأهرام الإقتصادي ١٩٦٥.

*) نحو بنيان تعاوني سليم – الأهرام الإقتصادي ١٩٦٦.

*) تطور مفهوم ديموقراطية الإدارة في التنظيمات التعاونية جامعة الدول العربية – مكتبة عين شمس ١٩٦٧.

*) أصول التنظيمات والإدارة في المؤسسات والتعاونيات – مكتبة عين شمس ١٩٦٨.

*) التنظيم التعاوني – مكتبة عين شمس ١٩٧٠.

*) نشأة الفكر التعاوني وتطوره – مكتبة عين شمس ١٩٧٠.

*) التطبيق التعاوني في بريطانيا – مكتبة عين شمس ١٩٧٠.

*) التطبيق التعاوني في بعض الدول الإشتراكية والأسكندنافية – مكتبة عين شمس ١٩٧٠.

*) نحو بنيان تعاوني جديد – مكتبة عين شمس ١٩٧٠.

*) التعليم التعاوني – المجلة العلمية لكلية التجارة وجامعة الدول العربية ١٩٧٠.

*) التطبيق التعاوني الإشتراكي – مكتبة عين شمس ١٩٧٢.

*) التطور التعاوني الإشتراكي في مصر وتشيكوسلوفاكيا – مكتبة عين شمس ١٩٧٣.

*) أصول الإدارة العلمية – مكتبة عين شمس ١٩٧٤.

*) دراسات في التسويق – مكتبة عين شمس ١٩٧٤.

*) الثورة الإدارية ومشكلات التعاون – مكتبة عين شمس ١٩٧٥.

*) الإدارة بين النظرية والتطبيق – مكتبة عين شمس ١٩٧٦.

*) التعاون – تاريخه – فلسفته – أهدافه – مكتبة عين شمس ١٩٧٦.

*) التسويق التعاوني – مبادئه ومشكلاته – مكتبة عين شمس ١٩٧٧.

*) تطور التنظيم التعاوني – مكتبة عين شمس ١٩٧٩.

*) التطبيق التعاوني المصري – مكتبة عين شمس ١٩٧٩.

*) التخطيط التعاوني والنشاط التسويقي – مكتبة عين شمس ١٩٨٠.

*) التعاون بين التشريع والتطبيق – مكتبة عين شمس ١٩٨٢.

*) بحوث ودراسات في التعاون – مكتبة عين شمس ١٩٨٢.

*) الأساليب العلمية والعملية لتحقيق التكامل التعاوني العربي – مكتبة عين شمس ١٩٨٤.

* تنظيم الملكية الزراعية وإستغلالها – مكتبة عين شمس ١٩٨٤.
* روبرت أوين – مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
* دكتور وليم كنج – مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
* فردريش فلهلم ريفيزن – مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
* تاريخ رواد رونتشديل – مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
* فلسفة رواد التعاون ومبادئ التعاون الدولية – مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
* التنمية التعاونية والتطبيق المصري – مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
* مشكلات التعاون بين النظرية والتطبيق – مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
* تنظيم وإدارة النشاط التعاوني في عالم متغير – مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
* إقتصاديات التعاون ومفهوم النفع العام – مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
* العملية الإدارية والتطبيق الإداري – مكتبة عين شمس ١٩٨٧.
* تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية – مكتبة عين شمس ١٩٩٠.
* المفهوم العلمي المعاصر للتعليم التعاوني ١٩٩١ – المجلة المصرية للدراسات التعاونية.
* العلاقة الإيجارية للأراضي الزراعية – مكتبة عين شمس ١٩٩٣.
* إدارة المكاتب بين ثورة المعلومات وخدمات المشروع – مكتبة عين شمس ١٩٩٣.
* التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة – مكتبة عين شمس ١٩٩٤.
* إدارة المكاتب ونظم المعلومات ودورها في تحديث إدارة قطاع الأعمال – مكتبة عين شمس ١٩٩٥.
* ما بين جمعية رواد رونتشديل والجمعية المصرية للدراسات التعاونية ، الدروس المستفادة ١٩٩٥ – المجلة المصرية للدراسات التعاونية.
* العملية التنظيمية والبناء التنظيمي – ١٩٩٥ (مكتبة عين شمس).
* مبادئ الإدارة الدولية " النظرية والتطبيق " مكتبة عين شمس ١٩٩٦.
* إستراتيجية الملكية الزراعية – ١٩٩٧ (مكتبة عين شمس).
* تنظيم وإدارة التعاونيات والشخصية التعاونية – ١٩٩٧ (مكتبة عين شمس).
* مشكلات البنيان التعاوني بين النظرية والتطبيق – ١٩٩٧ (مكتبة عين شمس).
* قراءات في إدارة التسويق – ١٩٩٨ (مكتبة عين شمس).
* تاريخ ومبادئ التعاون – ١٩٩٨ (مكتبة عين شمس).
* إدارة المكاتب بين ثورة الإتصالات ونظم المعلومات – ١٩٩٨ (مكتبة عين شمس).
* النظم التعاونية المقارنة – ١٩٩٨ (مكتبة عين شمس).
* مفهوم الإئتمان التعاوني (نشأته وتطوره) – ١٩٩٩ (مكتبة عين شمس).
* التنظيم التعاوني وإدارة الجودة الشاملة بين إستراتيجية التغير وإستراتيجية التصدير ١٩٩٩ (مكتبة عين شمس).

أبحاث أخرى منشورة :

*) بحوث ودراسات أخرى في المجلة المصرية للدراسات التعاونية التي تصدر بصفة دورية عن الجمعية المصرية للدراسات التعاونية منذ الستينات حتى الآن ، بالإضافة إلى الأبحاث المقدمة إلى المؤتمرات الدولية.

*) Statement on Cooperative Structure In The Arab Republic of Egypt.
Published by : Egyptian Society of Cooperative Studies (E.S.C.S) 1976.

*) The Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies. Its objects and Affiliated Units.
Published by : (E.S.C.S) 1978.

*) Prospects on the Cooperatives and the Energy problem.
Published by : Third International Cooperative Trade conference Cairo, 1982.

*) Egyptian Cooperative Structure :
Published by : (E.S.C.S) 1983.

*) Working paper on Cooperative and the Development Strategy within the frame work of the general state plan.
Published by : (E.S.C.S) Cairo 1984.

*) The role of the government in promoting the cooperative movement in the Middle East and North Africa.
Published by : United Nations Vienna, 1987.

*) Cooperation in the Arab Countries An Overview.
The Journal of Interdisciplinary Economics, 1990, Vol. 3, pp. 83-100, 0260-1079/90$10, © 1990 A B Academic Publishers.

*) Cooperation in the Arab Countries : Common Problems.
The Journal of Interdisciplinary Economics, 1990, Vol. 3, pp. 101-110, 0260-1079/90$10, © 1990 A B Academic Publishers.

*) The Relation Between The Principal Bank for Development (P.B.D.A.C) And The Cooperative Sector. IRU-Courier , RAIFFEISEN : Vol. 2 , 1997.

أبرز إسهامات
الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير

- *) إنشاء دبلوم الإدارة العليا التعاونية بمرحلة الدراسات العليا التطبيقية بكلية التجارة جامعة عين شمس.
- *) إنشاء الدراسات العليا التعاونية على مستوى الدراسات التمهيدية لمرحلة الماجستير والدكتوراه.
- *) إنشاء المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية على مستوى مرحلة البكالوريوس ، والحصول على إعتراف وزارة التعليم العالي بشهادته على المستوى المالي والعلمي .. وكذلك إعتراف اليونسكو ... والجامعات الدولية في الشرق والغرب .. ومعادلة المجلس الأعلى للجامعات المصرية لشهادة بكالوريوس المعهد ، وفقاً لقرار المجلس الأعلى للجامعات رقم ٣ بتاريخ ١٩٨٦/٢/٢ بأن بكالوريوس المعهد يعادل البكالوريوس الذي تمنحه كليات التجارة في الجامعات المصرية شعبة إدارة الأعمال.
- *) إعتراف نقابة التجاريين بخريجي المعهد وقيدهم في الشعب المختلفة وفقاً لتخصصاتهم الوظيفية.
- *) الحفاظ على إسم الحركة التعاونية الشعبية عن طريق تمثيلها في فترة غيابها في المنظمات الدولية بصفة عامة والحلف التعاوني الدولي بصفة خاصة.
- *) عضوية المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية في لجنة الحلف التعاوني الدولي المركزية .. وعضويته في إتحاد رايفايزن العالمي بالإضافة إلى مشاركة المعهد في كافة اللجان النوعية الدولية المنبثقة عن الحلف وإتحاد رايفايزن كاللجنة الدولية للزراعة ، واللجنة الدولية الإستهلاكية واللجنة الدولية للعمال واللجنة الدولية للإسكان ، واللجنة الدولية للثروة السمكية ، والمؤتمرات العلمية التعاونية التي تعقدها كليات التعاون الألمانية وغيرها.
- *) إصدار المجلة المصرية للدراسات التعاونية كأول مجلة تعاونية علمية دورية تسجل وتحلل أحدث التطورات من حيث النظرية والتطبيق لعلوم التعاون في مجتمعنا الدولي المعاصر.
- *) إنشاء مكتبة علمية تعاونية على مستوى الدراسات الأكاديمية إبتداء من مرحلة البكالوريوس حتى مرحلة الدكتوراه تسهم في إعداد جيل تعاوني علمي جديد يقود حركة التغيير نحو مواكبة ثورة الإدارة العلمية التعاونية المعاصرة.
- *) كلفته المجالس القومية المتخصصة بوضع إستراتيجية لتطوير نظام التعاون في مصر ، وناقشها المجلس القومي للخدمات والتنمية الإجتماعية ورفعت إلى السيد رئيس الجمهورية ضمن تقرير المجلس القومي للخدمات والتنمية الإجتماعية الكتاب رقم ١٦٧ من مطبوعات المجلس ، الدورة الرابعة ، سبتمبر ١٩٨٣ - يونية ١٩٨٤.
- *) كلفه السيد وزير التموين والتجارة الداخلية بموجب القرار الوزاري رقم ٤٨٨ لسنة ١٩٨٥ برئاسة لجنة لإجراء الدراسات وتقديم ورقة عمل ووضع إستراتيجية تطوير الحركة التعاونية الإستهلاكية وتنشيطها في

ظل ما هو قائم حالياً وما يلائم الظروف المستقبلية حتى تتمكن من أخذ وضعها الطبيعي في تنمية الناحية الإقتصادية والإجتماعية للمجتمع المصري في جمهورية مصر العربية.

*) وقد قام الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير بصياغة ورقة الإستراتيجية وتلقى شكراً رسمياً من الأستاذ الدكتور رئيس الوزراء.

*) كلفه مدير مركز الأمم المتحدة للتنمية الإجتماعية والدراسات الإنسانية بوضع ورقة عمل خاصة بدور حكومات العالم في التنمية الإجتماعية وذلك في الندوة الدولية التي عقدت بموسكو فيما بين ١٨-٣١ مايو ١٩٨٧.

*) وقدم الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير كخبير تعاوني للأمم المتحدة ورقة عمل تتعلق بدور حكومات الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في التنمية التعاونية.

*) كلفته الأمانة العامة لمجلس وزراء العمل والشئون الإجتماعية بالدول العربية الخليجية بالمشاركة في أعمال ندوة (دور الحركة التعاونية في خدمة المجتمع العربي الخليجي) والتي عقدت في الدوحة فيما بين ١٥ ، ١٧ سبتمبر ١٩٨٧ بإعداد الدراسة حول واقع وآفاق الحركة التعاونية في الدول العربية الخليجية.

*) كلفته منظمة العمل الدولية بالإشتراك مع أربعة عشر خبيراً عالمياً بمراجعة كافة التوصيات التي تتعلق بالتعاونيات في ضوء المتغيرات العالمية ، على أن تتم صياغة كافة التوصيات في مؤتمر عام يعقد في جنيف بسويسرا ، وكان الدكتور كمال حمدي أبو الخير العالم الوحيد بالنسبة للمنطقة العربية.

*) أشرف على العديد من رسائل الماجستير والدكتوراه في جامعة عين شمس وجامعة القاهرة وجامعة الأزهر.

*) كلفته اللجنة الدولية للإتصالات والإعلام بإصدار بحث خاص بمناسبة الإحتفال بمائة وخمسين عاماً على إنشاء الحركة التعاونية البريطانية ومائة عام على إنشاء الحلف التعاوني الدولي ودور الجمعية المصرية للدراسات التعاونية في قيادة الفكر التعاوني والدروس المستفادة من تجارب الآخرين وذلك بصفته نائباً لرئيس اللجنة وعضو مشارك في إصدار الأعداد الخاصة التي يصدرها الحلف لنشاط المؤتمر.

بعض أوجه نشاط
الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير

- تدرج في مناصب هيئة التدريس منذ عام ١٩٤٨ في كلية التجارة جامعة عين شمس حتى الأستاذية ، ومازال إستاذاً بها حتى الآن..
- كاتب بصحف دار التعاون للطبع والنشر وله مقال أسبوعي منذ عام ١٩٥٩ حتى الآن.
- تولى أمانة ثم عمادة المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية منذ إنشائه عام ١٩٦٠ حتى الآن.
- رئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية للدراسات التعاونية التي تملك المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية ، والمجلة المصرية للدراسات التعاونية ومركز البحوث التعاونية ، ومركز تنمية العلاقات التعاونية الدولية ، ومركز التدريب التعاوني ، المركز التعاوني للثقافة وتنمية المجتمع ، قصر التعاون للمؤتمرات ، الملتقى العلمي التعاوني للتنمية البشرية بجنوب سيناء ، المركز التعاوني للحاسب الآلي ونظم المعلومات ، مدرسة الجمعية المصرية للدراسات التعاونية ، تحت الإنشاء " متحف التعليم التعاوني " .
- رئيس تحرير المجلة المصرية للدراسات التعاونية منذ صدورها عام ١٩٦٨ وصدر قرار من مصلحة الإستعلامات بذلك.
- عضو نقابة الصحفيين.
- نائب رئيس اللجنة الزراعية للحلف التعاوني الدولي منذ عام ١٩٧٦ وأعيد إنتخابه في أكتوبر عام ١٩٨٠ لمدة تالية حتى عام ١٩٨٤ وإنتخبته اللجنة الإقتصادية في نفس العام نائباً لرئيسها.
- عضو اللجنة المركزية للحلف التعاوني ، ولجنة الصحافة التعاونية ، وعديد من لجان الحلف النوعية.
- عمل مستشاراً لجامعة الدول العربية في الشئون الإجتماعية والتعاونية والإدارية.
- شغل عضوية مجالس إدارة الإتحادات التعاونية المركزية للتعاون الإستهلاكي والإنتاجي والإسكاني والزراعي.
- تحت رعاية رئاسة الجمهورية تولى الأمانة العامة للمؤتمر التعاوني الإستهلاكي الأول عام ١٩٨٠.
- عضو في المجالس القومية المتخصصة (المجلس القومي للتنمية الإجتماعية والخدمات وعضو شعبتي الحكم المحلي والتنمية الإدارية).
- عضو المجلس الأعلى لقطاع التموين ، وعضو الجمعية العمومية للعديد من شركات وزارة التموين.
- عضو مجلس إدارة أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- عضو الشعبة المصرية للمعهد الدولي للعلوم الإدارية.
- رئيس المؤتمر الدولي الثالث للتجارة التعاونية الدولية بالقاهرة الذي نظمه الحلف التعاوني الدولي سنة ١٩٨٢.

* رأس مؤتمر الإصلاح الزراعي بصوفيا الذي نظمه الحلف التعاوني الدولي بالتنسيق مع الإتحاد التعاوني في بلغاريا سنة ١٩٨٣.
* إختير خبيراً بالهيئة الإستشارية التعاونية الكندية التي تضم أبرز علماء وخبراء الحركة التعاونية في عام ١٩٨٤.
* رأس الندوة الدولية لإدارة التنظيمات التعاونية في الدول العربية التي نظمها المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية سنة ١٩٨٥ بالتنسيق مع إتحاد رايفيزن العالمي.
* عضو مجلس إدارة صندوق تمويل المساكن – وزارة التعمير والمجتمعات الجديدة وإستصلاح الأراضي سنة ١٩٨٥.
* عمل رئيساً للجنة الإستشارية الدائمة للأمانة العامة للإتحاد التعاوني العربي سنة ١٩٨٥.
* أسهم في العمل السياسي ، حيث أختير عضواً في المؤتمر القومي للقوى الشعبية.
* وأميناً للمكتب التنفيذي بكلية التجارة جامعة عين شمس.
* وأميناً لصندوق هيئة رعاية طلاب الجامعات التي تشكل مجلس إدارتها من عمداء الكليات الجامعية ١٩٦٤.
* وعضواً منتخباً بلجنة المائة التي أنتخبت على مستوى الجمهورية لوضع أسس الإصلاح الإجتماعي والإقتصادي سنة ١٩٦٨.
* وعضواً منتخباً باللجنة المركزية للإتحاد الإشتراكي العربي.
* منحته نقابة التجاريين في عام ١٩٨٠ شهادة تقدير ، وذلك عرفاناً بالمركز القيادي الذي يشغله ، وتتويجاً للدور الإيجابي الذي يقوم به في خدمة المجتمع.
* تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه السيد رئيس الوزراء تمثال الإمتياز الإداري كأحد رواد الإدارة في مصر في عيد الإدارة الثالث الذي نظمته أكاديمية إدارة الأعمال وإتحاد الجمعيات العلمية العاملة في مجال الإدارة ١٩٨١.
* تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه رئيس الوزراء درع العيد الخمسيني للبنك الرئيسي للتنمية والإئتمان الزراعي (١٩٣١-١٩٨١) للدور ذاته البارز الذي قام به في إعداد التعاونيين وخدمة الإقتصاد القومي.
* منحه السيد رئيس الجمهورية وسام الجمهورية من الطبقة الثانية تقديراً لحميد صفاته وجليل خدماته .. عام ١٩٨٣.
* تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه السيد رئيس الوزراء ميدالية وشهادة تقدير في العيد الماسي للحركة التعاونية المصرية (١٩٠٨ - ١٩٨٣).
* عضو مجلس إدارة بنك العمال المصري عام ١٩٨٦.
* منحه السيد رئيس الجمهورية في عام ١٩٨٨ نوط الإمتياز من الطبقة الأولى تقديراً لحميد صفاته وجليل خدماته للحركة التعاونية.

*) عضو المجلس الأعلى للمعاهد الفنية والخاصة التابعة لوزارة التعليم.

*) مقرر لجنة العلوم الإدارية بالمجلس الأعلى للثقافة.

*) إختارته منظمة العمل الدولية في عام ١٩٩٢ للمشاركة في وضع التوصيات التي ترتبط بدور التعاونيات في ظل النظام الإجتماعي والإقتصادي الجديد.

*) إختارته هيئة الأمم المتحدة للمشاركة في وضع ورقة العمل التي تختص بمؤتمر القمة والتنمية الإجتماعية الذي سينعقد في مارس ١٩٩٥ بكوبنهاجن بالدانمارك ويحضره ملوك ورؤساء العالم.

*) عرضت عليه في عام ١٩٩٤ جامعة المشروعات في الصين أن يتولى الرئاسة الفخرية لهذه الجامعة وأرسلت بذلك وثائق رسمية غير أنه رأى أن الأولى بهذا المنصب شخصية عامة لها قدرة على إتخاذ القرارات التي ترتفع إلى مستوى العلاقات الدولية.

*) منحه السيد نائب رئيس الوزراء ووزير الزراعة درع الإمتياز في مهرجان الإنتاج الزراعي لدوره البارز في إثراء الفكر التعاوني في يناير عام ١٩٩٥.

*) منحته السيدة سوزان مبارك حرم السيد رئيس الجمهورية ورئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية لتنمية الطفولة شهادة تقدير في عام ١٩٩٥ تعبيراً عن الوطنية الصادقة والإلتزام العميق بقضايا الوطن.

كلمة الباحث

يُجمع علماء الإدارة فى جميع أنحاء العالم على أهمية العملية التنظيمية كإطار عام للإدارة ، ويقول البعض منهم أنها العمود الفقرى لها ، وأنه ينبغى إعطاء العملية التنظيمية أكبر قدر من الجهد العلمى قبل بدء النشاط فى جميع المنظمات ، سواء أكانت هذه المنظمات تنتمى إلى القطاع الحكومى ، أو قطاع الأعمال ، أو القطاع الخاص أو القطاع التعاونى أو القطاع الاستثمارى ، أو النشاط الأهلى .. إلخ .. إلى غير ذلك من القطاعات التى ترتبط بالنشاط الإنسانى ، على أن يُؤخَذْ فى الاعتبار عند وضع السياسات التنظيمية للمنظمات أن كل نشاط له طبيعته الخاصة التى يتميز بها ، وظروفه البيئية المتعددة التى يعمل فيها ويتفاعل معها ، فالبيئة لها مدخلاتها ومخرجاتها وضغوطها وتأثيرها ، ومن هذه الحقيقة يهتم التنظيم بالتَكَّيف معها ، بالإضافة إلى تَبَنى أفضل الأساليب الإدارية للتنمية البشرية ، للارتفاع بمستوى مهارات وقُدرات القوى العاملة ، وعلى وجه الخصوص تنمية ملكة الخلق والابداع والابتكار ، لما لها من آثار إيجابية على معنويات القوى العاملة ، واستجابتها لفكرة التغيير .

وقد أكد جميع علماء الإدارة والاجتماع على أنه سيكون لسرعة ودقة استجابة المنظمات للتغيرات البيئية النصيب الأوفر فى تحديد نجاح المنظمات واستمرار نموها وازدهارها ، وذلك فى حالة إذا ما تَمكَّنتْ من صياغة وضع أساليب جديدة ضمن مفهوم أكثر تكاملا واتساقا مع المتغيرات ، يُمكِّن المنظمات من العمل بطريقة مُتَميِّزة تضمن إمكانية الاستمرار مع مرور الزمن ، وفقا لاستراتيجيات العمل التى تتوصل إليها ، وتطوير هياكلها التنظيمية بصورة فعالة ، واختيار النظم المناسبة لإدارة شئونها فى إطار شبكة متكاملة من العلاقات يتوافر فيها عنصر التعاون المشترك بين عناصرها ، والوضوح الذى يُيَسِّرْ حُسن العلاقات التنظيمية ، ومرونة العمل وتدفق المعلومات فى كافة الجهات .

وقد صدر فى مصر ، وفى الخارج العديد من المؤلفات العلمية الإدارية التى توجه نظر أصحاب الأعمال إلى أن التغيرات السريعة والمتلاحقة التى يشهدها مجتمعنا الدولى

المعاصر تترك بصماتها على البيئة المصرية بصفة عامة ، وبيئة دوائر الأعمال بصفة خاصة ، الأمر الذى يتطلب ضرورة الارتفاع بمستوى القدرات والمهارات والتقنيات المستخدمة حتى يمكن للبناء التنظيمى أن يستقر وينمو ، خاصة وأن مجتمعنا الدولى المعاصر يعيش عصر المنظمات ، والذى يبعث الحياة فى هذه المنظمات هو الإنسان ، وبمهاراته وقدراته يتوافر للمنظمات حسن التنظيم والإدارة ... ، فتنمو وتصبح أكثر رسوخا فى سوق الأعمال والأبقى والأطول عمرا مع الزمان .

ولذلك يُحَذِّر علماء الإدارة من وضع قيود جامدة بدرجة أكثر مما ينبغى على الأجهزة التنفيذية للمنظمات ، لأن مثل هذه القيود قد تكون خطرة من منظور إدارى ، ويوصوا بأن تُتيح المنظمات الفُرص للأجهزة التنفيذية لكى تُتَابع بصورة مستمرة ودقيقة الاتجاهات التجارية والاقتصادية ، والسياسية ، والثقافية ، والنظامية والتقنية والأخلاقية ...إلخ وأنه على قدر فهم القوى العاملة الصحيح لهذه الاتجاهات تستطيع قيادة المنظمات أن تَتَكَيَّفْ مع بنائها الداخلى ، وظروف البيئة التى تتفاعل معها ، وتكون قادرة على أن تُحَددْ استراتيجية التخطيط التنظيمى وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية ، والعمليات التى ستقوم المنظمات بتطويرها ، وصولا إلى تحقيق أهدافها فى ضوء المتغيرات التى تواجهها .

ويرى علماء الإدارة أن العملية التنظيمية ينبغى أن تأخذ فى اعتبارها احتمال أن المنظمات قد تجد نفسها فى لحظة من اللحظات أنها فى موقف غير مُتَوَقَّعْ قد يُهَدِّدْ نشاطها واستمرارها ، الأمر الذى يفرض على المنظمات اتباع أسلوب متوازن يحكم العلاقة بين الأزمات واحتمال وقوعها ، ومعرفة الأساليب لدرء أخطارها وتجنبها .

ومما لاشك فيه أن المنظمات فى حاجة دائمًا إلى قيادات إدارية ذات بصيرة ورؤيا قادرة على استشراف المستقبل بالإضافة ما تَتَحَلَّى به من قُدرات قيادية .

وأرجو فى هذا المقام أن أسوق مثالا بسيطا أورده عَالِمٌ من أبرز علماء الإدارة فى مجتمعنا الدولى المعاصر ، وهو « بيتر ف. دركر Peter F. Drucker » حيث أصدر بحثا قَيِّمًا فى عام ١٩٩٣ تحت عنوان « ما بعد الرأسمالية Post Capitalist Society »

سَجَّلت الاحصائيات فى الولايات المتحدة أن هـذا المرجع من أكثر الكُتُبِ مبيعًا ، حيث أُعيدت طبعاته عدة مرات فى فترات قصيـرة .. وقد ورد فى هذا المرجع بعض التشبيهات البسيطة التى تُوضِّحْ للقارئ أهمية المنظمات فى عصر ما بعد الرأسمالية ، والأسلوب الأمثل لإدارتها ، وعلى ضرورة أن تلتقى كافة التخصصات العاملة فيها عند هدف واحد يرتبط ببناء المنظمات ، والعمل على استمرار نموها وازدهارها ، وهو يُشبِّهْ نموذج المنظمات الحديثة بفريق الأوركسترا السيمفونى .

يقول بيتر دركر : إن نموذج المنظمات الحديث شبيهٌ بفريق الأوركسترا السيمفونى الذى يتكون غالبا من مائتين وخمْسين شخصا ، وأن كل شخص من أعضاء الفريق السيمفونى المُكَوَّنْ من مائتين وخمسين عازفا على أعلى درجة من التخصص فى العزف على الآلة التى يشترك فيها مع الفريق السيمفونى ، غير أن العزف على آلة واحدة لايُحْدِثْ الإشباع الحسِّى للنغم السيمفونى .. إنما عزف الفريق المتكامل لأعضاء الأوركسترا تحت قيادة المايسترو الماهر هو القادر على إحداث هذا الاحساس وإشباع المشاعر ، وذلك لأن كل شخص من المائتين وخمسين موسيقيا يضع تخصصه فى خدمة المهمة التى أُوكلت إليه ، فالجميع يعزف قطعة موسيقية واحدة فقط وفى نفس الوقت :

They all subordinate their specialty to a commont task. And they all play only one piece of music at any given time.

وبيتر دركر يقول لمزيد من توضيح المثال الذى أورده أن « المدير » يُنجز الأعمال عن طريق الآخرين ، تمامًا مثل « المايسترو » يُنجز العمل الموسيقى عن طريق الآخرين وهم أعضاء الفرقة السيمفونية .

إذَنْ فهناك تشابه بين المدير والمايسترو ، حيث أن المنظمة أيضًا تتكون من خبراء متخصصين ، ويتولى المدير التنسيق بين أوجه نشاطهم المختلف .

وقد يدفعنا هذا إلى أن نكون صادقين مع أنفسنا ونتساءل ... هل كل من يجلس على مقعد الإدارة يكون حقا وصدقا مديرًا بالمفهوم العلمى الذى تتطلبه المقاييس العلمية التى تشترطها علوم الإدارة الحديثة ؟

وهل أى إنسان يقف أمام فريق سيمفونى مُلَوحًا بعصاه تتوافر فيه صفات المايسترو !؟

لعل هذا المثال يجعلنا نُفكِّر فى تقييم أنفسنا ونُقَيِّمْ أوضاع منظماتنا ونقارنها بما ينبغى أن يكون عليه التنظيم الأمثل الذى يتفق مع ثقافاتنا وعاداتنا وتقاليدنا فى إطار العناصر المادية الملموسة للتنظيم ، وهى الاستراتيجية والهيكل التنظيمى والنظم . والعناصر غير المادية وهى المهارات وأسلوب العمل والتوظيف والأهداف المشتركة ، والمثُل العُليا التى تتخذها الدولة شعارا لها فى عملها من أجل تحقيق مستويات رفيعة من التقدم والنمو والازدهار .

آملين أن تَتجَنَّبْ الدولة وغيرها من المُنظمات والمؤسسات أسلوب النمطية فى اتخاذ القرارات ، وأن تُشَجِّع كل منظمة على الاعتماد على نفسها فى أن تَتَحسَّسْ طريقها وتَتَّخذْ الشكل التنظيمى الملائم لها الخاص بها .

إننى إذْ أُقَدِّم هذا المرجع الذى يعرض أفكار العديد من علماء الإدارة فى أهمية العملية التنظيمية ، لأُحَيى فى نفس الوقت زملائى أساتذة الإدارة بالجامعات المصرية على إبْدَعاتِهِمْ الفكرية فى مواكبة عصر المَعارف والتكنولوجيا ، وانتهز هذه الفرصة لأدعو الراغبين فى مزيد من المعرفة أن لايقتصروا على مرجع واحد ، بل عليهم أن ينهلوا من المائدة المُتاحة وصولا إلى مجتمع الإداريين المبدعين والمبتكرين .

والله ولى التوفيق

المحتويات

الموضـوع	الصفحة

الفصل الأول

العملية التنظيمية بين النظرية والتطبيق

Organizational Process
Between Theory and Practice



اثر الإدارة على المجتمع : Impact of Management on Society

قد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن التطورات العلمية لعلوم الإدارة تؤكد على الأهمية القصوى لتفَهُّم مديرى المنظمات لكافة أبعاد التنظيم للمنظمة التى سيتحملون أمانة إدارة نشاطها ، ومن هذا المنطق يرى علماء الإدارة أنه ينبغى أن يكون لدى المديرين إلمام كامل بجميع أوجه النشاط الذى تقوم به المنظمة والقوى البشرية العاملة فيها ، والذين يرتبط بعضهم ببعض من خلال علاقات رسمية وغير رسمية فى إطار الهيكل التنظيمى للمنظمة التى يعملون فيها . . هذا بالإضافة إلى أن يكون لدى المديرين نظرة مستقبلية (1) لما قد تقابله المنظمة من عقبات ومشكلات ، حيث يقع على عاتق المديرين الاستعداد مُسْبقاً لاحتمال مواجهتها . . . أخذاً فى الاعتبار أن هناك اتفاق بين علماء التنظيم والإدارة على أن المنظمات لها شخصيتها الخاصة التى تُعرف بها ، والتى كَوَّنتها عبر السنين منذ إنشائها ، وفى مراحل تطورها ، وعلى وجه الخصوص مواقفها السابقة والجهود التى بذلتها والتى منها التغلب على العقبات التى قابلتها فى ظل المتغيرات التى تعترض اقتصاديات نشاطها ، فى اطار المتغيرات السريعة والمتلاحقة التى يشهدها مجتمعنا الدولى المعاصر فى الآونة الأخيرة .

ومما لا شك فيه أن المنظمات تختلف فى خصائصها عن خصائص القوى العاملة فيها ، فالمنظمات نشأت لتبقى ، ولتنمو مع الزمن ، فهى الأقدم عهداً ، وقد يعمل فى هذه المنظمات أشخاص لم يعاصروا نشأتها ، أو يشاركوا فى تطورها ، وهؤلاء تهتم بهم العلوم الإدارية فى إطار ما أطلقت عليه علوم الإدارة « السلوك التنظيمى Organizational Behavior » .

(1) The Uniqueness Paradox in Organizational Stories, By J. Martin & Others, Administrative Science Quarterly, 28, No. 3 (1983).

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن علماء الإدارة يقررون أن :

من المعارف العامة لدارسى علوم الإدارة الآن أنهم يعرفون عند متابعتهم لثقافة المجتمع الحالى يومياً ، أنها تتسم بالطابع الثورى فى تحسيناتها فى مجالات العلوم الطبيعية ، والبايولوجية ، وأن العلوم الاجتماعية تَتَخَلَّف عنها بكثير . والأهمية المستمدة من حقيقة هذا الوضع لا يمكن إغفالها ، حيث أنه إذا لم يتعلم الإنسان كيفية تعبئة جهود الموارد البشرية ، والتنسيق بين الناس ، فإن عدم الكفاية والفاقد الناجم عن عدم القدرة من الاستفادة من المكتشفات الفنية سيترتب عليه استمرار التخلف .

وفيما يلى نورد النص :

> It is common knowledge that the culture of present-day society is characterized by revolutionary improvements in the physical and biological sciences and that the social sciences have lagged far behind. The significance of this state of affairs can hardly be overestimated, for unless man can learn to harness human resources and coordinate the activities of people, inefficiency and waste in utilizing technical discoveries will continue.

البناء الاجتماعى والمنظمات : Social Structure & Organizations

ونرجو أن نوجه النظر إلى أن هناك العديد من العلماء الذين بحثوا فى « البناء الاجتماعى والمنظمات ، وأفاضوا فى شرح الاختلافات بين الأفراد فى أى منظمة من المنظمات ، وأن أى شخص يشغل وظيفة من الوظائف فى أى

وحدة من وحدات الهيكل التنظيمى لأى منظمة ، ينبغى وضعه فى المكان الذى يتناسب مع مؤهلاته وقدراته وفقاً لسلم السلطات والمسئوليات السابق تصميمه ، وبذلك يرتبط فى عمله مع غيره ، وعلى قدر احسانه فى العمل وفقاً للمقاييس المقررة فى سياسة المنظمة ، يرقى صُعُداً فى سلم السلطات والمسئوليات .

وتُتيح سياسات المنظمات للأفراد الذين يعملون فى المنظمة الفرص التى تُمكِنهم من تنمية مهاراتهم وقدراتهم ، وبالتالى إتاحة الفرص لهم لتولى المراكز القيادية سواء على مستوى إداراتهم ، أو مستوى الهيكل التنظيمى للمنظمة [1]، ولولا وجود هذا الأمل لدى أفراد القوى العاملة والذى تلتقى معه المصالح العامة . . . لولا ذلك الأمل لفضّل كل شخص أن يعمل بمفرده فى حدود قدراته ، آملاً أن يحصل من وراء ذلك على ثمرة ما قد يبذله من جهد ، وما قد يكون وَضَعَهُ فى عمله من مال لاستثماره ، وانمائه فى إطار ما يبذله من أقصى طاقات العمل فى حدود مهاراته وقدراته ، لذلك يرى علماء الإدارة أن الاختيار الحسن للقوى العاملة هو أفضل سياسة حيث يقول العالمان الكبيران « هارولد كونتز ، وسيريل أو دونيل » [2] فى مرجعهما « أساسيات الإدارة » . . . « من العادة القول أن الناس الذين يتصفون بالجودة بإمكانهم أن يجعلوا أى نوع من أنواع التنظيم يعمل . . . بل إنه قيل إن الناس الجيدين يمكنهم أن

(١) لمزيد من دراسة هذا الموضوع يرجع إلى :

- The Social Psychology of Organizing, By Karl Weick (Reading, Mass : Addison-Wesley, 1969).
- Social Structure & Organizations, By Arthur L., Stinchcombe in Handbook of Organizations, ed. James G. March (Chicago, Rand Mc Nally, 1965).

(٢) Essentials of Management, By Harold Koontz & Cyril O'Donnell, McGraw-Hill Book Company.

يعملوا حتى إذا كان هناك بعض الغموض فى التنظيم ، فهذا الغموض قد يدفعهم إلى العمل بروح الفريق ، حيث أنهم يعلموا أن عليهم أن يتعاونوا من أجل تحقيق أى شىء .

وعلى أى حال ، فإنه لا يوجد شك فى أن الأشخاص الذين يتصفون بالجودة ، وهؤلاء الراغبون فى التعاون ، سيعملون معاً بمزيد من الكفاءة إذا كانوا يعرفون دورهم فى العمل الذى سيقومون به فى نطاق الجهد الجماعى المشترك ، ويعرفون ما هى علاقة الدور الذى يقوم به كل شخص منهم بالنسبة للآخر . وهذا المفهوم ينطبق أيضاً على دوائر الأعمال ، والحكومة ، كما ينطبق على كرة القدم والبيسبول ، وتصميم النظم لأداء هذه الأدوار والحفاظ عليها هو أساس الوظيفة الإدارية للتنظيم .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

It is often said that good people can make any organization pattern work. It has even been said that ambiguity in organization is a good thing in that it forces teamwork since people know that they must cooperate to get anything done. However, there can be no doubt that good people and those who want to cooperate will work together more effectively if they know the part they are to play in any collaborative endeavor and how their roles relate to each other. This is as true in business or government as it is in football or baseball. To design and maintain these systems of roles is basically the managerial function of organizing.

لماذا عملية التنظيم ؟ Why Organization Process

ولعل المعانى السابقة توضح لنا لماذا يلجأ الأشخاص الذين يرغبون فى تحقيق هدف مشترك ، وتلتقى مع تحقيق هذا الهدف مصالحهم ، يلجأ هؤلاء الأشخاص قبل وضع مشروعهم موضع التنفيذ إلى المتخصصين فى علوم الإدارة لكى يضعوا كثيراً من التفصيلات التى تطلق عليها علوم الإدارة « عملية التنظيم » . . . وهذه التفصيلات الكثيرة المقترنة بالعديد من الشرح والايضاحات هى القرار الأول الذى يعتبر مرشداً لكافة السلطات التى يتضمنها الهيكل التنظيمى للمنظمات ، وعليها أن تلتزم بما يتضمنه التنظيم من دلائل تنظيمية والتى من بينها السياسات والقواعد والاجراءات ، وأن تتم محاسبة سلوكيات القوى العاملة فى ضوء هذه السياسات والقواعد والاجراءات .

على أن يكون واضحاً أنه يمكن مراجعة عملية التنظيم فى ضوء المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية المحيطة بالعمل ، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المقررة .

وهناك من العلماء من يرى أن من بين العوامل التى تؤثر على تكوين المنظمات توافر المعرفة المتقدمة ، والجانب الحضارى حيث يمكن تبادل الأفكار وطرق تنظيم الموارد وغير ذلك من الأمور ، هذا بالإضافة إلى قدرة المجتمع على تحقيق الاكتفاء الزراعى وما يرتبط بذلك من عوامل جيولوجية وجغرافية ، وبيئية ، حيث يرون أن الصناعة تنمو وتتطور بصورة أفضل عندما تسهم فى انتاج الأدوات [1] والمعدات التى تسهم فى زيادة انتاجية الزراعة .

(1) The Social Anthropology of American Industry, By Charles F. Harding in Management and the Behavioral Sciences, ed. Mameck S. Wadia (Boston : Allyn & Bacon, 1968).

وقد أثبتت التطورات فى الآونة الأخيرة أن تطور [1] التقنية المتوفرة بالنسبة للمجتمع ، تؤدى بالضرورة إلى إنشاء مزيد من المنظمات ، حيث تتطلب التقنية وجود القوى العاملة المتخصصة ، وأن التخصص يستدعى التنظيم ، وبدون تنظيم لا يستطيع المتخصصون أن يصلوا إلى انتاج نهائى سليم .

ويرى العديد من علماء الإدارة أن المنظمات تأخذ الخصائص الاجتماعية للمجتمع المحيط بها ، وتعتمد الأشكال المميزة التى تأخذها المنظمات فى مجتمعات مختلفة على الوسط الاجتماعى والسياسى والدينى والفلسفى الذى يستوعب المنظمات الجديدة .

ومن أجل مزيد من التعمق فى فهم الظواهر التنظيمية استنبط بعض العلماء ما أطلقوا عليه أسلوب الموقف Contingency Approach ، الذى يحلل العديد من العلاقات التى تتم بين النظم الفرعية المنبثقة عن التنظيم الكلى ، وتسعى النظرة بحسب أسلوب الموقف إلى فهم العلاقات المتداخلة بين المنظمة وبيئتها ، وذلك لمعرفة أنماط العلاقات أو أشكال العوامل المتغيرة [2] ، على أن يكون واضحاً أن العملية التنظيمية واجبة التطبيق إذا أردنا للمنظمات التقدم والنمو والازدهار ، على أن يؤخذ فى الاعتبار أن كل نشاط له طبيعته الخاصة التى يتميز به ، وهو يختلف فى ذلك عن غيره من النشاطات ، فمثلاً النشاط الصناعى ، يختلف فى طبيعته عن النشاط التجارى ، والنشاط التجارى يختلف فى طبيعته عن نشاط المنشآت المالية . . وهكذا فإذا كان الأمر كذلك فينبغى إذاً

(١) The New Industrial State, By John Kenneth Galbraith (Boston : Houghton Miffin, 1971).

(٢) Contingency Views of Organization & Management, By F.E. Kast & J.E. Rosenzweig (Chicago : Science Research Association, 1973).

مراعاة طبيعة نشاط المشروع عندما تبذل الجهود العلمية لوضع السياسات التنظيمية الخاصة به وذلك قبل أن يبدأ نشاطه [1] ، وأن يوضح الشكل التنظيمى طبيعة العلاقات ، وتدرج السلطات ، ومختلف الأجزاء والوحدات ، وأن يكون من المرونة بحيث يحقق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط الانسانى والترتيب المادى ، ويحقق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية مع مراعاة العامل الانسانى .

وهناك من العلماء من يقرر أن العملية التنظيمية اذا راعت الظروف البيئية ، فإنها تسهم فى إعمال وإثارة الأفكار وتنمية ملكة الإبداع والإبتكار Steering Innovation ، وفى هذا المقام أرجو أن أوجه النظر إلى البحث الذى أجرته عالمة الإدارة « كانتر Kanter » فى عام ١٩٨٤ عن المنشآت التى نجحت نتيجة لتبنيها استراتيجية الابتكار .[2]

Survey of enterprises that had successfully engaged in "Innovation".

لقد وجدت العالمة على حد قولها « أن البيئة كانت لها تأثيراتها على احتمالات التجديد والابتكار فيما يتعلق بطبيعة المناخ الاقتصادى . . أما فيما يتعلق بالمنظمة نفسها ، فقد كانت لها تأثيرات مهمة عن طريق تصميم الهياكل التنظيمية ، وأن نظم المعلومات والاتصالات كانت واضحة . كما وأن التأثيرات الثقافية كانت مهمة من حيث تأثيراتها المرتبطة بمعنويات القوى العاملة وقبولها لفكرة التغيير . »

(١) Designing New Business Start-ups : Entreprenural, Organizational & Ecological Considerations, By A. Vandeven, R. Hudson and D. Schroeder (Journal of Management 10, 1984).

(٢) The Change Masters, By R. Kanter, London, Allen & Unwin, 1984.

وفيما يلى نص كلماتها :

Environmental influences affected the possibility of innovation in terms of the nature of the economic climate. Institutional influences were important in that organizational structures, information and communication systems had to be open. Cultural influences were significant. There was an influence in terms of the morale of the workforce and the acceptance of the idea of change.

وقد أوردت الباحثة الجدول الآتى الذى يوضح الخصائص التنظيمية التى تساند فكرة الإبداع والابتكار ، وأثر هذه الخصائص على نجاح الشركات بالقدر الذى يرتبط بمدى استجابتها للأخذ بها ، والجهود التى تبذلها لتحقيق النجاح .

الخصائص التنظيمية المدعمة للتجديد والابتكار فى المشروع الناجح

استجابة الشركات الناجحة Successful companies' response		الخصائص التنظيمية Organizational characteristics	
Buoyant	نشط	Economic climate	المناخ الاقتصادى
Matrix	نظام المصفوفة	Organizational structure	الهيكل التنظيمى
Horizontal	أفقية	Communication patterns	أنواع الاتصالات
Free	متاحة للجميع	Information flow	تدفق المعلومات
High	مجزية	Rewards	المكافآت
Clear	واضحة	Organization culture	ثقافة المنظمة
Normal	عادية	Attitude to change	قبول فكرة التغيير
High	عالية	Morale	الروح المعنوية

والجدير بالملاحظة أن العالمة كانتر تـقول « ان الأفراد المبدعين والمبتكرين قد تكون لديهم فكرة ، وأن هذه الفكرة بنفسها من المحتمل أن لا تقود إلى النجاح . . . ان هؤلاء الأفراد المبدعون والمبتكرون فى حاجـة إلى هياكل واستراتيجيات لتعاونـهم على الحركة فيـما هو وراء نطاق أفكارهم الـممتازة لتطويرهـا وتحقيق التنمية .

Individual innovators may have an idea, but this on its own is unlikely to lead to success. They need structures and strategies to help them move beyond the bright ideas stage to prototypes and product development.

وقد ذكرت العالمـة كانتر [1] فى مرجـع آخر أصدرته فـيما بعـد عام ١٩٨٩ تحت عنوان « عندما يتعلم العمالقة الرقص » أنه إذا أردت أن يكون فى قدرتك النجاح فى عالم سـريع التغير . . فإن الإدارة ينبغى أن تكـون أكثر من قادرة بما يحمله هذا التغيير من معنى فنى .

وفيما يلى النص :

To be able to succeed in the rapidly changing world management must do more than be capable in a purely technical sense.

ويقول عـالم الإدارة دكتور كيـنيث ن. ويكـسلى [2] أستاذ الإدارة وعـلم النفس بـجّامعة ميتـشيجان ، وزميلـه دكتور جارى أ. يوكى أسـتاذ الإدارة فى جامعة نيويورك . يقول هذان الأستاذان فى مرجعهما بعنوان :

(١) When Giants Learn to Dance by R. Kanter, London, Unwin Hyman 1989.

(٢) Organizational Behavior and Personal Psychology, by Kenneth N. Wexley and Gary A. Yuki (Richard D. Irwin, Inc. 1984:).

Organizational Behavior and Personnel Psychology

هناك العديد من العوامل الاقتصادية ، والسياسية ، والثقافية ، والتطورات العلميـة فى البيئة الخارجية التـى يمكن أن تؤثر على أهداف المنـظمة ، أو تعوق عملية دورة الانتاج المـنتظمة ، من حيث المدخلات وتصنيـعها إلى مخرجات ، ومن هـذه العوامـل : العـملاء ، والمنـافسون الـذين يـعتبـرون من المُحَددات الأساسية فيا يتعلق بالإقبال والطلب على منتجات وخدمات المنظمة .

كما يستطرد هذان العالمان قائلين أن من بـين عوامل البيئة الخارجية التى لها تأثـير على المـنظمة ، ولـها ضغوطـها المُربكة والمؤثـرة على أهـداف المنظـمة ونشاطها .

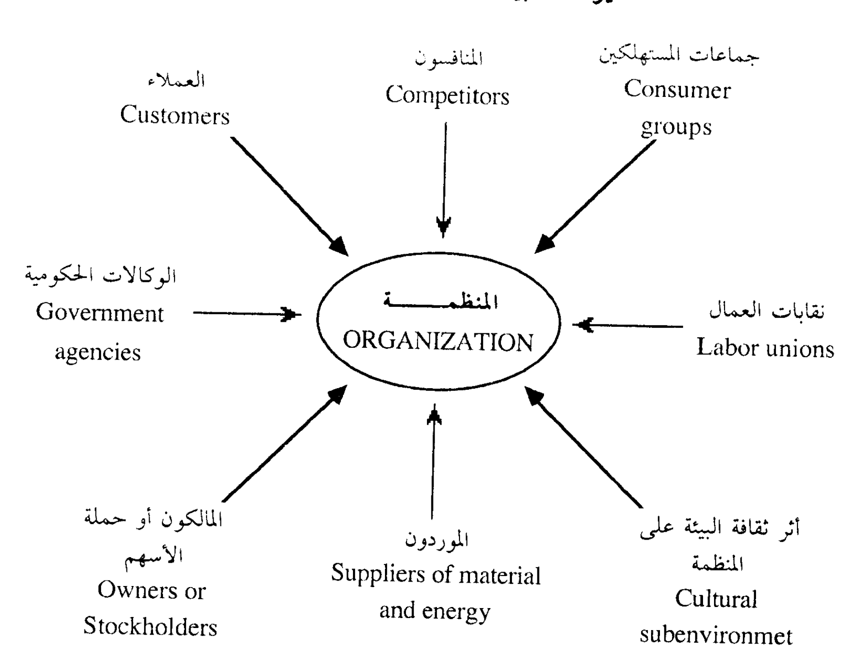
« إن الموردين والمـنافسين مـن العوامل الأساسـية فيما يـتعلق بمـدى القدر الكافى من المـدخلات التى يمكن للمـنظمة أن تحصل عليـه من الموارد والقوى العاملة ، والوكالات الحكومية المُشْرفة ، والمالكون للمنظمة أو حملة الأسهم ، والدائنون ، والنـقابات العمالية ، وأخيـراً فإن القيم وسلوك أعضـاء المنظمات تتشكل من خلال تأثيرات ثقافة البيئة عليهم .

ونورد فيما يلى النص :

Many economic, political, cultural, and scientific developments in the external environment can affect an organization's goals or disrupt the regular input–transformation–output cycle. Major environmental elements affecting a business organization are customers and competitors are key determinants of the market demand for the organization's products or services. Suppliers and

competitors for sources of supplies and labor are principal determinants of whether the organization can obtain an adequate amount of these inputs. Governmet regulatory agencies, owners or stockholders, creditors, labor unions, and consumer groups exert conflicting pressures on the organizations and influence its goals and activities. Finally, the values and behavior of organization members are shaped by their cultural environment.

تأثيرات البيئة المتعددة على المنظمة



مجتمع المنظمات : Organizational Society

وقد يكـون من الأهمية بمكـان أن نوضح رأى عالم الإدارة « ستـيفن ب. روبنز » بجامعة ولاية ساند يجو فيما يتـعلق بأهمية أن يتعرف المديرون على كل شيء فى المنظمة وفقاً للتنظيم وأهدافه ، حيث يقول :

« هل حدث وأن فكرت فى أن مستقبل الحضارة الحـديثة متعلقاً بالمديرين ؟ . . . إن مثل هذا التصريـح قد يبدو تصريحاً جريئاً . . . إنه يعكـس حقيقة أننا نعيـش فى عالم لا يسـيطر علـيه الأفراد ، بل عالـم تسيطر عـليه المنـظمات ، والمديرون هم الذين يحددون ماذا تفعله المنظمات .

فكّر فى ذلك لحظـة . . . فقد ولدنا فى المستـشفيات [1] وهذه المستشفيات منظـمات . . والمدارس التـى نتعلم فـيها منظـمات . . وكذلك المحـلات التى نشتـرى منها غـذاءنا ، والشركـات التى تصـنع سياراتـنا ، والأشخاص الـذين يحاسبونا من أجل حصولهم على ضـريبة الدخل ، والأشخاص الذين يجمعون القمـامة ، والذين يتـولون مهمة الدفـاع العسكرى ، وكـذلك الذين يطـبعون الجرائد اليومية . . . كل هؤلاء ينتمون إلى منظمات .

إننا نعيش مجتمع المنظـمات . . . والمديرون هم الأفراد الذين يديرون هذه المنظمات .

وفيما يلى النص :

Have you ever considered that the future of modern civilization rests with administrators ? That may sound like

(١) "The Administrative Process, By Stephen P. Robbins, San Diego State University, 1980.

a pretty bold statement, but it reflects that we live in a world dominated not by individuals but by organizations. And administrators determine what orgaizations do.

Think about it for a moment. We are born in hospitals ... and hospitals are organizations. The schools that educate us are organizations, and so are the stores where we buy our food, the companies that make our automobiles, and the people who take our income tax, collect our garbage, provide for our military defense, and print our daily newspapers.

We exist in an organizational society, and administrators are the individuals who direct organizations.

العاملون وسمات التعاون والابتكار : Cooperation and Innovation

ويركز علماء التنظيم والإدارة على أهمية التأكد من أن أشخاص القوى العاملة ينبغى عليهم أن يتخلقوا بأخلاق التعاون ، وأن كل شخص منهم ينبغى أن يكون عضواً متعاوناً مع مجموعة وفقاً لمتطلبات سيادة روح الفريق ، وأن يتحقق من خلال هذا التعاون الجهد المشترك الذى يضع أمامه دائماً الأهداف المرجوة . . وفى ذلك يقول « أندرو ج. دى برين [1] فى مرجعه « كن متأهباً » ما يأتى :

(١) Stand Out, By Andrew J. DuBrin, Prentice Hall, 1993.

كن عضواً متعاوناً فى الفريق : Be a Cooperative Team Member

إن التعاون من المُكَونات الأساسية لفاعلية فريق العمل ، فإذا كانت لديك عزيمة لمساعدة الآخرين ، والعمل متعاوناً معهم ، فإنك تعتبر لاعباً متعاوناً . إن المنظمات تضع التعاون فى تفكيرها عند تصميم عملية تنظيمها ، والناس إذا لم يتعاون كل فرد منهم مع المجموع فإن النظام بأكمله يتهاوى ، ولا تهتم جميع القوى العاملة لديك بتدفق العمل فى جميع المنظمة فقط ، إنهم فعلاً يرغبون منك أن تتعاون معهم . وبكونك واضحاً فى تعاونك معهم فإنك ستجنى التقدم من حيث تقييم رؤساءك لك ، والقدر الكبير من حسن السمعة الذى ستحظى به من تعاون العاملين معك .

وفيما يلى النص :

Cooperation is the essential ingredient for effective teamwork. If you display a willingness to help others and work cooperatively with them, you will be regarded as a team player. Organizations are designed with cooperation in mind. If people do not cooperate with one another the total system breaks down. Not all your co-workers are concerned about the smooth functioning of the total organization, but they do want cooperation from you. By being conspicuously cooperative, you gain the edge in terms of your boss's evaluation of you and the bank of goodwill you create with co-workers.

ويرى بيتر دركر [1] أن من بين السمات التى يحسن أن يتحلى بها المديرون ، ويعملوا على تنميتها لدى المستويات الاشرافية ، أن يعمل كل منهم بمفهوم المالك صاحب الشىء ، بحيث يجمع بين قدرته الوظيفية ، قُدرة أخرى على جانب كبير من الأهمية وهى قُدرة الابتكار ، حيث ذكر فى مرجعه الصادر عام ١٩٩٣ فيما يتعلق بملكة الإبداع والابتكار التى يتحلى بها رجال الأعمال المبدعون ، وهم من المالكين المديرين فى نفس الوقت . . . ان استراتيجيتهم تستهدف تقديم شيئاً جديداً . . بل إن الاستراتيجية التى يضعونها هى نفسها شيئاً جديداً ، حيث أن السلعة أو الخدمة التى تتضمنها ، قد تكون معروفة منذ فترة طويلة . . . إلاً أن استراتيجية هؤلاء المالكون المديرون المبدعون هى جذب العملاء :

> The strategy itself is the innovation. The product or service it carries may will have been around a long time they create customer.

نظرية الإدارة ومدارس التنظيم :

Management theory and organizational schools

يرى بعض علماء التنظيم والإدارة أن التنظيم هو الإطار العام الذى تمارس من خلاله الإدارة ، ويرى البعض الآخر أن التنظيم هو العمود الفقرى للإدارة ، ويجمع جميع علماء التنظيم والإدارة على أهمية العملية التنظيمية فى تيسير أداء العملية الإدارية ، وبالتالى دورها الفعال فى النهوض بالوحدات

(١) "Innovation and Entrepreneurship, By Peter F. Drucker Practice and Principles (Harper Business 1993).

المختلفة ، أياً كان نشاط هذه الوحدات ، خاصة وأن العملية التنظيمية تضع فى اعتبارهـا دائماً أن توضيح الأهداف ومـقاييس ومعاييـر تقييم المشروعـات يُعتبر خطوة أساسية فى تعبئة الجهود بشكل فعال . . هذه المعايير تسمح للوحدات أن تتـعرف أولاً بأول علـى مواطن الـقوة والقصـور فى أعمـالها ، ممـا يهيئ لـها الظروف المـناسبة لإحداث التـغييرات الضروريـة فى برامج الانتاج فـى الوقت الملائم . . كما تـؤكد العملية التنظـيمية أن عدم الوضوح فى تحديد المـسئوليات وتورط أجهـزة الإشراف فى العمـليات التنفـيذية ، أمر خطـير يستدعـى تحديد مسئوليات الأجهزة المختلفة من أعلى المستويات حتى مستوى الوحدة التنفيذية ، تحديداً واضحاً يـضمن سلامة العلاقات التـنظيمية بين هذه الأجـهزة ، ويسمح بمرونة الـعمل وتدفق المـعلومات فى كـافة الاتجاهات . . إن وضوح الـعلاقات الانتاجيـة بين ادارات وأقسام الوحدة الانتاجـية ، يساعد على منـع الانحرافات . . وكذلك فإن وضوح العلاقة بين الإدارة والعمال ، بحيث يتفهم الجميع بأن المصلحة المشتركة تجمعهم فى تحقيق أهداف الانتاج ، يساعد على خلق الروابط الانسانية بين الادارة والعمال . . من أجل هذا سنتناول مفهوم العملية التنظيمية فى ضوء النظريات التنظيمية بشىء من التفصيل تأكيداً لأهميتها وتعميقاً لمفهومها العلمى .

تعقد وتعدد وجهات النظر بالنسبة للتنظيم :

The Complexity & Diversity of Views about Organizations

لعل مـن الأمور التى اتضحـت الآن لدارس الإدارة ، أنه يجد نفـسه أمام أفكار عديدة ، ومدارس فـكرية متعددة . . هذه المدارس الفكـرية تركت آثارها على وظيفة التنظيم من الناحية الإدارية . . حيث أنه بقدر هذا التعدد ، تعددت

وتَشَعَّبت الدراسات ، بل إننا عندما نتعمق فى هذه البحوث والدراسات ، نجد أن أصحاب كل مدرسة من هذه المدارس الفكرية يقررون أنهم وحدهم على حق .. وغيرهم على خطأ ، وفى ذلك يقول الأستاذ « جوزيف أ. ليترر Joseph A. Litterer » وهو أستاذ الإدارة بجامعة الينوى بالولايات المتحدة ، يذكر فى كتابه بعنوان « تحليل المنظمات »[1] فيما يتعلق بهذا الموضوع : « ان معتنقى إحدى هذه المدارس الفكرية يقررون .. أن غيرهم من المدارس الفكرية على خطأ .. وأن المدرسة الفكرية التى ينتمى إليها الكاتب هى وحدها الطريق إلى الخلاص » .

"The adherents of one school decide, that the other school (s) are in error and that the one to which the writer belongs is the only way to salvation".

ولعل حقيقة هذا الرأى تتضح لنا بمراجعة التعريفات التى أوردناها عند تناولنا وظيفة التنظيم كوظيفة من وظائف العملية الإدارية ، فقد عرف كل عالم وباحث وظيفة التنظيم[2] من وجهة نظره الخاصة ، ومن ثم جاء تعريفه للتنظيم أو وظيفته ، متأثراً بالمدرسة الفكرية التى ينتمى إليها .

إننا نوجه النظر إلى أن التنظيم على جانب كبير من الأهمية ، فيما يتعلق بتحقيق العملية الإدارية على الوجه الأمثل .. الأمر الذى يتحتم معه دراسة

(١) The Analysis of Organizations by Joseph, A. Litterer (New York : John Willey 1973).

(٢) يرجع إلى مرجعنا « العملية الإدارية والتطبيق الإدارى » ، الناشر : مكتبة عين شمس . مع رجاء ملاحظة أنه لإمكانية فهم العملية التنظيمية كأطار عام للإدارة ينبغى فهم وهضم كافة المعلومات التى تضمنها هذا المرجع ، حيث أوضحنا علاقة عنصر التنظيم بعناصر الإدارة الأخرى وهى التخطيط ، وملاءمة القوى العاملة ، والتوجيه ، والرقابة والتنسيق .

موضوع التنظيم بعناية فائقة ، وهناك من يرى أنه توجد على أى حال اعتبارات إضافيــة تجعل دراسة هــذا الموضوع ذو أهمــية خاصة للــدراسة بالنــسبة لطــلبة الكليات فى عالم اليوم . . وبعد التخرج فإن هناك احتمال بالنسبة للطالب ليس فقط أن يعمل فــى منظمة . . بل إن آجلاً أو عاجلاً ، فإنه ســيصل إلى مراكز سيصبح فيها مسئولاً عن توجيه المنظمة ، والتخطيط لها .

"There is, however, an additional consideration that makes study organization particularly important for today's college student. After graduation the student in all likelihood will not only work within an organization but sooner or later achieve positions in which he will be responsible for directing and planning the organization".

ولعل من الأهمية بمكان أن نتجنب طبيــعة الدراسة لوظيفة التنظيم الخوض فى كــثير من تــفصيلات الــتجارب ، والعــمليــات . . والقواعد الــتى يسوقــها أصحاب المدارس الفكــرية المختلفة لصياغة نظــرية حول مفهوم [1] « التنــظيم » ذلك أن هذه التفصيلات قد تخرجنــا عن عرض الموضوع بالأسلوب الذى يأمله كل من ينتمى إلى العلوم الإدارية ، وهو أن يستفيد من هذه الدراسة مدير اليوم . . والمدي المحتــمل لمختلف التــنظيمات فــمن الأفضل إذن أن تسمــح الدراسة للممارسين الحاليــين . . والذين سيمارسون التنظيم فى المستــقبل ، أن يتفهموا على وجه أفضل التخطيط لنشاط المنظمات وتوجيهها .

(١) للراغبين فى التعمق فى موضوع « نظريات الإدارة » يمكن لهم الرجوع إلى :

Theories of Organizations by Hery L., Tosi (New York : John Wiley, 1984).

وكذلك :

"Middle Range Theory & The Study of Organizations By C.C. Pinder & L.F. Moore, eds., (Boston : Martinus Nyhoff, 1980).

"To permit the practitioner, actual or potential, to better understand, plan, and direct the work of organizations".

ونحن إيمانــاً منا بهذا الرأى ، ورغبــة منا فى اكتمال الـصورة لدى دارسى الإدارة ، نعرض فــى إيجاز إلى بـعض المدارس الفـكرية التـى تتعلـق بموضوع التنظـيم ، تمهيداً لعرض الخـطوات العلمية الـتى ينبغى اتبـاعها لتحقيـق المفهوم العلمى لتنظيم المشروعات .

وفيما يلى نعرض لبعض هذه المدارس .

المدرسة الكلاسيكية : The Classical School

تُعتبر هذه المـدرسة أقدم المدارس الفكرية الـتى تناولت موضوع التـنظيم ، وجذورها الحـديثة ترجع إلـى أيام « فردريك ونسلـو تايلور » ، « وهاريـنجتن امرسون » ، « وهنرى فايول » .

وهذه المدرسة ترى أنه يمكـن تنظيم العمل أو الواجبات بحـيث تتمكن من تحقيق أهـداف المنظمات بكـفاية . . وهذه المدرسة تـعتبر التنـظيم كنتاج لـلفكر السليم الذى يـعطى اهتماماً أكبر لتنـسيق الواجبات عن طريق استـخدام السلطة القانونية .

"An organization is viewed as a product of rational thought concerned largely with coordinating tasks through the use of legitimate authority".

وقد أوضحنا فى دراسة سابقة [1] كيف أن هذه المدرسة كانـت تهتم بايجاد أسلـوب قياسـى أمثــل لأداء الأعمال ، وأنـها اتـبعت الأسـلوب التـحليـلى

(١) اقـرأ بالتفصــيل ما كتبناه عن هذا العالم فـى مرجعنا « العملية الإدارية والتـطبيق الإدارى » ، الفصل الأول .

analytical approach لإيجاد هذه الأساليب أو النماذج القياسية . . . ثم بعد ذلك يدرب كل شخص على العمل أو الواجب الذى يؤديه وفقاً للنموذج الذى تقرر . . وهكذا إذا أدى كل شخص دوره وفقاً للنموذج المعد ، فإنه يسهم فى تحقيق أهداف المشروع . . أى أن العناصر الأساسية لهذه المدرسة هى الأهداف . . والواجبات . . والسلوك الرشيد rational behavior وتنسيق الجهود . . والكفاية .

المدرسة الطبيعية : The Naturalist School

أصحاب هذه المدرسة يختلفون عن أصحاب المدرسة الكلاسيكية ، من حيث أنهم يقررون أن التنظيم هو عبارة عن « تجمع أشخاص » . . لهم احتياجات ومصالح وأهداف مشتركة . ويعرف أصحاب هذه المدرسة ، بأنهم أصحاب المدرسة السلوكية ، ويعنى أصحاب هذه المدرسة بدراسة مسلك الفرد وتفهم شخصيته ، والجوانب الإدارية فيه ، مستهدفة هذه المدرسة من وراء ذلك معرفة تصرفات الإنسان [1] . . وتنوع واختلاف هذه التصرفات ، والدوافع التى أدت إلي هذا التصرفات ، حيث أن قوة هذه الدوافع تُشكِّل عنصراً على جانب كبير من الأهمية فى الضغط عليه للقيام بتصرفات معينة . هذه التصرفات قد تكون بالنسبة لسلوك الأفراد داخل الجماعات متطابقة تماماً مع تعليمات الرؤساء . . أو متطلبات المواصفات الوظيفية . . وفى أحيان أخرى قد تكون متعارضة معها على النقيض . .

(١) لمزيد من دراسة هذا الموضوع يرجع إلى كتابنا « التنظيم وإدارة نظام الجودة الشاملة المتواصلة » وعلى وجه الخصوص الفصل الخاص بنظريات الدافعية . .

وجذور هذه المدرسة ترجع إلى تجارب « هاوثورن الشهيرة » [1] - والتى أوضحناها من قبل عند حديثنا عن نشأة الإدارة العلمية ، عندما تحدثنا عن « التون مايو ورفاقه » - وموقفهم المعارض « لفردريك ونسلو تايلور » ، واهتمام هذه المدرسة بالحالة المعنوية للعمال ، وأثر الروابط الاجتماعية التى تسود فى علاقات العمل ، مما يخلق بينهم روح الانسجام التى تسهم فى زيادة الإنتاج .. إلخ ..

وهناك من يرى أن هذه المدرسة بتطورها وتعدد مصادرها وانتشارها السريع ، قد أضافت مزيداً من الإرباك لدارسى التنظيم .

"The development of this approach to the study of organizations, with its rapidly expanding mass of data, has posed a major dilemma for the student of organizations".

مدرسة النظم : The Systems Concept

جدت مدرسة ثالثة فيما يتعلق بالنظرة العلمية للتنظيم ، هذه المدرسة تنظر إلى التنظيم على أنه نظام [2] ، يتكون من أحداث .. ونشاطات ، وغير ذلك

(١) Elton Mayo, "The Human Problems of an Industrial Civilization", (New York : Macmillan, 1933).

وأرجو أن أوجه النظر إلى أننا أوردنا بعض هذه التجارب فى مرجعنا « العملية الإدارية والتطبيق الإدارى » .

(٢) نرجو التكرم بالرجوع إلى :

- Organization : Rational, Natural & Open Systems by Richard W. Scoth (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1981).

كما أرجو أن أوجه النظر إلى ما أوضحناه فى مرجعنا العملية الإدارية فيما يتعلق بنظريات الإدارة ، حيث أوردنا رأى أحد علماء الإدارة البارزين « هارولد كونتز » الذى نشر بحثاً بعنوان « غابة نظرية الإدارة The management Theory Jungle » :

من المحتويات اللازم توافرها ، من أجل تحقيق أى هدف من الأهداف .

"This approach looks on an organization as a system of events, activities, and other components which must exist if any objective is to be realized at all".

أى أن النظام هنا حالة توجد عليها مختلف المجموعات العاملة داخل النظام المتكامل ، وهذه المجموعات تعمل سوياً بأسلوب متكامل لتحقيق هدف مشترك . . ونظراً لأن كل مجموعة من هذه المجموعات تقوم بعمل معين ، وهذا العمل يرتبط بأعمال أخرى فى سبيل تحقيق الإنتاج النهائى وفقاً للخطة المرسومة . . فإن مدرسة النظام تعتمد على حسن اختيار القوى العاملة لمختلف الوظائف ، بحيث يتوافر فى هذه القوى المواصفات المطلوبة للوظائف . . إذا تم ذلك . . فإن هذا يعنى أن كل وحدة من الوحدات جزء من النظام . ومجموع الوحدات . . هى مجموع الأجزاء التى تُشكِّل النظام الاجتماعى .

وهناك من يُمثل مدرسة النظام بجسم الإنسان . . فالله عز وجل خلق الإنسان فى أكمل وأتم صورة . . خلق له العديد من الأجزاء والأعضاء . . وكل عضو يؤدى وظيفة . . ووظائف الأعضاء تتكامل مع بعضها . . والأجزاء والأعضاء ترتبط ببعضها بنسيج من الخلايا . . والجميع يرتبطون بمخ الإنسان عن طريق الجهاز العصبى ، والمخ هو الجزء المُوجِّه لجميع الأجزاء ، فهو يتكون من آلاف الملايين من الخلايا . . ومنه تصدر التوجيهات لكل جزئية من جزئيات الجسد ، . . وبذلك تستطيع كل جزئية من هذه الجزئيات أن تؤدى وظيفتها مستقلة عن بقية الأجزاء . . غير أن جميع الأجزاء تقوم بدورها من أجل صالح الإنسان ككل . . فإذا مرض أى جزء من الأجزاء ، تداعى له سائر الأعضاء بالحمى والسهر . . أى أنه إذا كانت جميع الأجزاء سليمة ، فإن

جسم الإنسان يصير سليماً . . وإذا مرض ولو جزء واحد ، أصبح الإنسان مريضاً . . وكذلك التنظيم ، يتكون من أجزاء مقسمة على أساس تقسيم معين . . إما تقسيم وظيفى . . أو تقسيم إنتاجى . . أو تقسيم جغرافى . . إلخ . . هذه الأجزاء أو التقسيمات ، تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق هدف مشترك . . هذا الهدف هو أساس تكوين النظام .

ما هو التنظيم ؟ What is Organization?

ماهو التنظيم العلمى إذن . . طالما أننا وجدنا أنفسنا أمام هذا التَعَدُّدْ فى المدارس الفكرية . . وطالما أن طبيعة الدراسة تستهدف إرشاد طالب اليوم ومدير المستقبل ، وكذلك إرشاد الممارسين للوظائف الإدارية إلى المنهج العلمى الذى ينبغى عليهم أن يسلكوه ، من أجل تحقيق تنظيم علمى سليم ؟ .

للإجابة على هذا السؤال . . نسترشد بكبار علماء التنظيم والإدارة المعاصرين ، الذين حاولوا أن ينهجوا منهجاً علمياً ، ووجهوا دراساتهم إلى المديرين فى مختلف أوجه النشاط الاقتصادى ، وإلى الذين يقومون بمهام التعليم والتدريب للتنمية الإدارية ، والإرتفاع بمستوى كفاءة الرؤساء والمشرفين .

ونحن نختار من بين هؤلاء « كونتز وأودنل » [1] اللذان يريان : « أن التنظيم هو تقسيم أوجه النشاط اللازم لتحقيق الخطط والأهداف ، وتجميع كل نشاط فى إدارة مناسبة ، بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلطة والتنسيق .

(١) Principles of Management By Harold Koontz & Cyril O Donnell (New York : McGraw-Hill Book Co., 1955).

وفيما يلى النص :

"The authors perceive organization as the grouping of activities to accomplish goals and plans, the assignment of these activities to appropriate departments, and the provision for authority delegation and coordination".

كما ويقول « دكتور أرنست ديل [1] Ernest Dale » فى موضوع بـعنوان : ميكانيكية التنظيم The Mechanics of Organization ما يأتى :

« ينبغى عـلى المدير عند القيام بمهـمة التنظيم أن يُنشىء وظـائف عن طريق تقسيم العمل إلى أقسام . . كل قـسم يمكن إدارته عن طريق شخص واحد . . كما وينبغى أن يقوم أيـضاً بعمل الترتيبات اللازمة لتنسيـق العمل ، والتى تعنى تقرير العلاقات بين مختلف الوظائف » .

وفيما يلى النص :

"In organizing, the manager must create positions by dividing the work into segments, each of which is manageable by a single person. He must also arrange for the coordination of the work, which means determing the relationships among the positions".

ويقول « جوزيـف أ. ليترر » [2] : يعتبر التنظـيم وحدة اجتماعية ، يُكَوِّن

(١) Readings in Management, by Ernest Dale, McGraw-Hill Book Company, 1965.
- See also :
Management : Theory and Practice By Ernest Dale (New York : McGraw-Hill, 1965).

(٢) مرجع سبق ذكره .

الأشخاص من خلالها نوعاً من العلاقات الثابتة فيما بينهم (ليس بالضرورة وجهاً لوجه » ، وذلك بقصد تيسير الحصول على مجموعة من الأهداف أو الأغراض .

وفيما يلي النص :

"An organization is considered to be a social unit within which people have achieved somewhat stable relations (not necessarily face to face) among themselves in order to facilitate obtaining a set of objectives or goals".

ويقول الأساتذة « نيونر وكيلنج وكالـلوس [1] / Neuner / Keeling / Kallaus » :

« التنظيم عملية إدارية يؤدى الأشخاص عن طريقها وظائفهم ، وتوضع العوامل المادية مع بعضها بأسلوب يُكَوِّن وحدة قابلة للإدارة ، لتحقيق الأهداف المحددة الخاصة بالشركة . . مثل هذه الوحدة يطلق عليها تنظيم » .

وفيما يلي النص :

"Organizing is a management process by which people, functions, and physical factors are brought together to form a controllable (manageable) unit to accomplish specific company objectives. Such a unit is identified as an organization".

(١) Administrative Office Management, by John, J.W. Neuner and B. Lewis Keeling and Norman F. Kallaus, (South-Western Publishing Co., 1978).

ويقول « آرثر م. ويمر Arthur M. Weimer » [١] عميد كلية إدارة الأعمال بجامعة أنديانا بالولايات المتحدة الأمريكية ، « يتولى التنظيم مهمة تحقيق أهداف المنشأة ، من خلال الاستخدام الفعال للمصادر البشرية وغير البشرية . . وغالباً ما يُوفر التنظيم الوسائل التى تتعلق بتقسيم العمل ، وهيكل السلطة واتخاذ القرار ، وتنمية علاقات عمل سليمة بين جميع الأشخاص العاملين .

وفيما يلى النص :

"Organization is undertaken to achieve the objectives of the firm through effective use of human and nonhuman resources. Organization usually makes provision for division of work, structuring of authority and decision making, and developing sound working relationships among the people involved".

ومن التعريفات التى تتجه نحو التفصيل نسبياً ما يقوله الأستاذان « هايمان وهيلجرت » [٢] . . « التنظيم يعنى أن ترد على هذا السؤال . . كيف يمكن تقسيم العمل وإنجازه ؟ . . ثم يرد على هذا السؤال قائلاً : . . على المدير أن يُوضِّح كل مجموعة ويُخصص الواجبات لكل وظيفة . . عليه أن يقرر ويحدد مختلف أوجه النشاط المطلوب . . ويعين الأشخاص اللازمين لهذه النشاطات . . وعليه فى نفس الوقت أن يقوم بتفويض السلطات اللازمة التى تمكن من تحمل تبعات هذا النشاط . كما ويعنى التنظيم وضع هيكل كإطار يتم من خلاله أداء الواجبات المختلفة . . وتقرير كيفية أداء هذه الواجبات » .

(١) Business Administration, An Introductory Management Approach, by Arther M. Weimer (Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1962).

(٢) Supervision : Concepts of Management, by Theo Haimann and Raymond L. Hilgert, (South-Western Publishing Co., 1972).

وفيما يلى النص :

"Organization means to answer the question, "How will the work be divided and accomplished ? " To answer this question, the manager has to define, group, and assign job duties. He determines and enumerates the various activities which are required, he assigns these activities, which are required, he assigns these activities, and, at the same time, he delegates the necessary authority for carrying out the ativities assigned. Organizing also means designing a structural framework within which various duties are performed, and deciding how they should be performed".

وأخيراً نختتم هذه التعريفات بما يقوله « لويس أ. ألن[1] Louis A. Allen :

« يمكن تعـريف التنظيـم ، بأنه الأسلوب الذى يمـكن عن طريقه تـوضيح وتقسـيم أداء الأعمال . . وتوضيـح تفويض المسئـوليات والسلطـات ، وإقامة علاقات مـن أجل تمكين الأشـخاص من العـمل معاً بـأعلى قدر مـن الفعالـية لتحقيق الأهداف » .

"We can define organization as the process of identifying and grouping the work to be performed, defining and delegating responsibility and authority, and establishing relationships for the purposes of enabling people to work most effectively together in accomplishing objectives".

ونحن نوجه نظر القارئ إلى التعريـفات الأخرى التى أوردناها عندما تحدثنا من قبل عن الـوظائف الإدارية ، وتحدثنا عن « التـنظيم » كالعنصـر الثانى فى

(١) "Management and Organization, By Louis Allen (N.Y. McGraw-Hill, 1958).

الوظيفة الإدارية [1] ، وحللنا بعض هذه التعريفات ، ثم خلصنا فى النهاية إلى تعريف اقترحناه لمفهوم التنظيم ، وهو « التنظيم هو العمل على ايجاد حالة التوازن فى المشروع ، وذلك عن طريق تحديد أهدافه ، وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وانسجام تام . . وتحليل مختلف الوظائف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف ، مع بيان السلطات المخولة لها ، ومسئولياتها وتوضيح ما بينها من علاقات ، مع إيجاد وسائل فعالة للرقابة تُمكّن من التَعَرُّف على الانحرافات فى حينها والمبادرة إلى تقويمها » .

ونحن ما زلنا نؤكد أنه يكاد يكون ضرباً من المستحيلات الاستناد إلى تعريف منفرد ليعطى صورة صادقة عن مفهوم التنظيم ، أو ما يتضمنه التنظيم العلمى من عناصر ، ومن أجل هذا عرضنا على القارئ مجموعة من التعريفات[2] لعلماء التنظيم والإدارة ، لنعطى مثلاً من تفكيرهم . . وهذه التعريفات ، بالإضافة إلى الإطلاع على ما كتبوه تعطينا حصيلة وافرة ، يمكن عن طريق الدراسة والتحليل أن نخرج منها بخطوات علمية . . هذه الخطوات تعتبر هادياً ومرشداً لرجال الأعمال والمديرين . . ومما لا شك فيه أنه نتيجة للاختلافات الفكرية ، فإننا قد نجد بعض العلماء يحبذون منهجاً معيناً فى تحقيق التنظيم العلمى . . .كما وأن علماء آخرون قد يُحبذون منهجاً آخر . . غير أن الجميع يلتقون عند هدف واحد . . هو إرشاد الدارسين والممارسين والمديرين إلى الأسلوب الأمثل لتحقيق التنظيم الجيد للمشروعات .

(١) يرجع إلى مرجعنا « العملية الإدارية والتطبيق الإدارى » وكذلك مرجعَيْنا بعنوان « الإدارة بين النظرية والتطبيق » ، « وأصول الإدارة العلمية » - الناشر مكتبة عين شمس .

(٢) أرجو أن أوجه النظر إلى أننا تناولنا هذا الموضوع فى العديد من أبحاثنا التى أوردناها فى مرجعنا ، ومن بينها « العملية الإدارية والتطبيق الإدارى » . . . و « التنظيم وإدارة نظام الجودة الشاملة والمتواصلة » . . . الخ . . إلى غير ذلك من مراجعنا . .

وأرجو فى ختام هذا الفصل الذى أوضحنا فيه أن علماء الإدارة لهم العديد من المدارس ووجهات النظر فيما يتعلق بتناول العملية التنظيمية أن أضيف إليهم ، العلماء : جيمس ل. جيبسون James L. Gibson وهو أستاذ إدارة الأعمال بجامعة كنتكى Kentucky ، والعالم جون م. ايفانسيفيتش John M. Invancevich أستاذ السلوك التنظيمى والإدارى بجامعة هيوستن Houston ، والعالم جيمس هـ. دونيللى James H. Donnely وهو أستاذ ادارة الأعمال بجامعة كنتكى . . هؤلاء العلماء أصدروا مرجعاً بعنوان « المنظمات [1] : السلوك ، الهيكل ، العمليات » فى عام ١٩٨٥ .

هؤلاء العلماء أوضحوا فى مرجعهم أن العملية التنظيمية تحتاج إلى القيام بالبحوث والدراسات التى تتناول تنظيم عمليات الاتصالات Communication Processes واتخاذ القرار Decision–Making Processes وتقييم الأداء Performance Evaluation Processes وتقييم العمليات الاجتماعية والمهن الوظيفية Socialization & Career Processes .

وعرف هؤلاء العلماء مجال السلوك التنظيمى [2] كما يلى : دراسة سلوك الانسان واتجاهاته وأداؤه من خلال وضع تنظيمى قائم ، ثم صياغة نظرية وطرق ومبادئ من خلال دراسة قواعد وسلوكيات العمل مستعيناً فى ذلك بعلم النفس والاجتماع والانسان للتعرف على مدارك الإنسان وقيمه ، وقدرته على

(١) ، (٢) "Organizations : Behavior, Structure, Processes", By James L. Gibson; Johan M. Ivancevich & James H. Donnelly, Jr., Fifth Edition, Business Publications, Inc., Plano, Texas, 75075, 1985.

وارجو أن أوجه النظر إلى أننا قد تناولنا فى هذا المرجع ، وغيره من المراجع موضوع « الدافعية » و « أثر البيئة على المنظمات » وصولاً إلى تحقيق إدارة الجودة الشاملة والمتواصلة .

تنمية معارفه ، بالإضافة إلى التعرف على سلوكياته أثناء عمله مع الجماعات وفى نطاق المنظمة بأسرها . كما يهتم السلوك التنظيمى بتحليل أثر البيئة الخارجية على موارد المنظمة البشرية ، والمهام المرتبطة بنشاطها وأهدافها واستراتيجيتها .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

The field of organizational behavior can be defined as :

The study of human behavior, attitudes, and performance within an organizational setting; drawing on theory, methods, and principles from such disciplines as psychology, sociology, and cultural anthropology to learn about individual perceptions, values, learning capacities, and actions while working in groups and within the total organization; analyzing the external environment's effect on the organization and its human resources, missions, objectives, and strategies.

والقارئ إذا تعمق فى قراءة ما كتبناه من قبل عن التنظيم كعنصر من عناصر الوظيفة الإدارية ، ثم إذا استعرض بعناية التعريفات التى أوردناها فى شرحنا ، فإنه يكاد يخرج بأن التنظيم العلمى للمشروعات يتطلب توافر العناصر الآتية :

- هناك إجماع على أن جميع المشروعات عليها أن تحدد أهدافها وأغراضها ، على أن يتم هذا فى إطار ما يطلق عليه وحدة الهدف .
- على المشروعات أن تقوم برسم السياسات التى تستعين بها فى ممارسة الوظائف الإدارية إذ أن رسم السياسات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمعرفة الأهداف والأغراض معرفة وافية .

- التنظيم كعملية إدارية متداخلة مع عناصر الوظيفة الإدارية الأخرى ، وهى التخطيط والتوجيه وملاءمة القوى العاملة ، والرقابة والتنسيق ، فى إطار من حُسن تحديد المسئوليات وتفويض السلطات يتطلب ضرورة توافر عنصر القيادة ، إذ أن هناك الكثير من علماء التنظيم والإدارة يعتبرون أن لفظ « الإدارة » يحمل نفس معنى « قيادة » ومن هذا المنطق ينبغى توافر « وحدة القيادة » فى مختلف مستويات التنظيم .
- تحديد الشكل القانونى للتنظيم الذى يتلاءم وطبيعة نشاطه .
- تحليل الوظائف اللازمة للقيام بمقتضيات التقسيم الوظيفى والإدارى .
- تحديد نطاق الإشراف بما يحقق الانتاجية العالية والارتفاع بالروح المعنوية لدى القوى العاملة .
- مراعاة اعتبارات تحقيق تنظيم فعال (*) ، يوجد فيه ترابط وتكامل بين مختلف أجزائه ولا يسمح على قدر الإمكان بحدوث تنظيم غير رسمى داخل التنظيم الرسمى فى المشروع .
- استخدام وسائل فعالة للرقابة تضمن كفاءة أداء الأعمال ، وبحيث تشمل الرقابة مختلف أوجه النشاط بالمشروع .

(*) لمزيد من دراسة نظريات التنظيم نرجو الرجوع إلى : .

(1) Theories of Organizations By H., L., Tosi (New York, John Wiley, 1984).

(2) Organization Theory By Stephen P. Robbins (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1983).

(3) Middle Range Theory & The Study of Organizations By C.C. Pinder & L.F. More (Martinus Nyhoff, 1980).

(4) Interorganizational Theory By A.R. Negahandi, (Kent, Ohio : Kent State By University Press, 1975).

- استخدام الأدوات التى تحقق الفاعلية والكفاءة للتنظيم .

وفى ضوء العرض السابق ، أرجو أن أوجّه نظر الدارسين إلى أننا سنتناول بإذن الله فى الفصول المقبلة عرض هذه العـناصر بشىء من التفصيل ، مؤكدين على أهمية الرجوع إلى مراجعنا الأخرى المرتبطة بهذا الموضوع .

الخلاصــــة

يُجمع علـماء التنظيـم والإدارة على أهمية الـعملية التـنظيمية وأنـها الإطار العام الذى تُمارس من خلاله الإدارة ... كما ويرى هؤلاء العلماء أن التنظيم هو العمـود الفقرى للإدارة وأن العـملية التنـظيمية لهـا دورها الفعال فى الـنهوض بالوحـدات المختلفة أياً كـان نشاط هذه الوحدات ... ومـن هذا المنطق يطـالبون بضرورة أن يتـفهم المديرون كافـة الأبعاد والتفصـيلات التى تتضـمنها العمـلية التنظيمية حتـى يتمكنوا من تحقيق واجباتهم الإدارية وممارسـة سلطاتهم فى إطار البناء التـنظيمى ويستطـيعون أن يحققوا التعـاون بين القوى العاملة فـى أقسامها وادارتها وكذلك التعـاون فى اطار شبكة العلاقات الرأسية والأفـقية التى توجد فى المشروع .

كما يـؤكد علماء الإدارة عـلى أن العملـية التنظيـمية ينبـغى أن تتوافر فـيها الدلائل التنظيمية الإرشادية التـى تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة ، وأن هذه الأهداف تتـحقق من خلال العـاملين ، وعلى هذا الأسـاس ينبغـى بـذل الجهود لحسن اختيار العامـلين وأن تتوافر لديهم بالإضافة إلى الكفـاءة الوظيفية سماتٌ علـى جانـب كبـير مـن الأهمـيـة وهـى روح التـعاون وقـدرتهـم علـى الإبداع والإبتكار .

كما ويوجه العديـد من العلماء النظر إلى أن التَغَيُّرات السـريعة والمتلاحقة التـى يشهـدها مجـتمعـنا الدولـى المعاصـر تتطـلب ضرورة الارتـفاع بمسـتوى

القدرات والمهارات والتقنيات حتى يمكن للبناء التنظيمى أن يستقر وينمو ، وذلك لأن عصرنا الذى نعيش فيه هو عصر المنظمات والذى يبعث الحياة فى هذه المنظمات هو الإنسان ... والمنظمات تشبه الإنسان من حيث التطور والنمو . غير أن الذين يقيمون ويؤسسون المنظمات يستهدفون أن تبقى فى سوق العمل وأن تنمو مع مرور الزمان ومستقبل السنين ... لأن الإنسان مهما طال عليه الزمان فإن عمره محدود ، ولذلك نجد فى مجتمعنا الدولى المعاصر العديد من المنظمات ذات السمعة الحسنة تَمكّنت من النمو والإزدهار وصار يعمل فيها الآن العديد من البشر ، ولم يكونوا متواجدين عند إنشاء هذه المنظمات ... أى أن المنظمات حسنة التنظيم والإدارة عمرها أطول من عمر الإنسان ... فهى الأبقى والأطول عمراً مع الزمان .

ويلاحظ أن عددًا من العلماء والباحثين قاموا باجراء الدراسات العلمية لايجاد نظرية للتنظيم ، غير أن كل عالم منهم عرّف التنظيم من وجهة نظره الخاصة ، ومن ثم جاء تعريفه للتنظيم متأثراً بالمدرسة الفكرية التى ينتمى إليها ... ومن بين المدارس الفكرية التى ارتبطت بايجاد نظرية للعملية التنظيمية المدرسة الكلاسيكية والمدرسة الطبيعية ومدرسة النظم ، إلى غير ذلك من النظريات التى جعلت بعض أبرز علماء الإدارة يقررون أننا نعيش فى غابة من النظريات !.. ولذلك أوضحنا أنه يكاد يكون ضرباً من المستحيلات الاتفاق على نظرية واحدة حيث أنه نتيجة للاختلافات الفكرية فإن بعض العلماء يُحبذون منهجاً معيناً وعلماء آخرون يحبذون منهجاً آخر غير أن الجميع يلتقون عند هدف واحد .

ومن العرض السابق يتبين أهمية المنهج الذى عرضناه وهو يستفيد من كافة النظريات فى اطار توافر عناصر معينة تتطلب القيام بالبحوث والدراسات اللازمة ، وأنه ينبغى الأخذ بهذه البحوث والدراسات من أجل تصميم العملية التنظيمية وبالتالى تحقيق التنظيم العلمى الذى يعتبر الإطار العام الذى تعمل من خلاله الإدارة .

قضايا للمناقشـــة

(١) « يرى علمـاء التنظيم والإدارة أن الحافـز الأساسى لتكوين نـظرية للإدارة بصفـة عامة ، ونظرية لـلعملية الـتنظيميـة بصفة خاصة ، هـو الاعتراف بالحلقـة المفقودة للوصول إلى نـظام فَعَّال للمشروعات ، هذه الحـلقة من وجهة نظر العديد من العلماء هى حلقة العلاقات البشرية » .

علّق عـلى هذه العـبارة ، شارحـاً آراء بعض هـؤلاء العلمـاء ، وأثر بحوثهم ونتائج أعمالهم فى محاولاتهم لتكوين نظرية للعملية التنظيمية .

(٢) « يجتاز مـجتمعنا الدولـى المعاصر العديد مـن المتغيرات التى تـركت آثارها على الشعوب بصفة عامة ، وعمـليات الانتاج بصفة خاصة ، الأمر الذى أدى إلى الحرص عـلى الانتاج والقـوى البشرية ، وتـركيز الاهتمـام على المهام التى يقوم بها المدير على مختلف المستويات » .

علّق على العبارة السابقة ، موضـحاً وجهة نظرك العلمية فى : . . . لماذا التـركيز على المـديرين ؟ . . . وكيف يمكـن تحقيق الإدارة الفـعالة ؟ . . . وهل هناك فرق فـيما يتعلق بالتـركيز على حسن اختيـار المديرين بين المنشآت الكبرى والمشروعات الصغرى ؟

أيّد اجابتك بالأسانيد العلمية من واقع دراساتك للعلوم الإدارية .

(٣) أكتب بحثاً تـوضح فيه : . . . لماذا تؤكد التطورات العلـمية لعلوم الإدارة على الأهمية القصوى لتَفهُّم مديرى المنظمات لكافة أبعاد العملية التنظيمية للمنظمات التى سيتحملون أمانة إدارة نشاطها ؟ .

(٤) أكتب بحثاً تتناول فيه التعليق على رأى عالم الإدارة الذى يقول فيه :
« إذا لم يتعلم الإنسان كيفية تعبئة جهود الموارد البشرية ، والتنسيق بين الناس ، فإن عدم الكفاية والفاقد الناجم عن عدم القدرة من الاستفادة من المكتشفات الفنية سيترتب عليه استمرار التخَلُّف .

أذكر فى بحثك أسماء بعض العلماء الذين يؤكدون هذا الرأى ، ومراجعهم العلمية .

(٥) أذكر اسم العالم الإدارى . . . واسم مرجعه الذى قال فيه العبارة التالية :

« من العادة القول أن الناس الذين يتصفون بالجودة بإمكانهم أن يجعلوا أى نوع من أنواع تنظيم العمل ينجح فى تحقيق أهدافه ، وأن الناس الجيدين يمكنهم أن يعملوا حتى إذا كان هناك بعض الغموض فى التنظيم » .

أكمل المعانى التى أوردها هذا العالم فيما يتعلق الأسباب التى استند إليها فى إبدائه لهذا الرأى .

(٦) أذكر اسم أحد علماء الإدارة ، واسم المرجع الذى أصدره ، والآراء التى أوردها فيما يتعلق بموضوع « البناء الاجتماعى والمنظمات Social « Structure & Organizations - » .

(٧) « هناك من العلماء من يقرر أن العملية التنظيمية إذا راعت الظروف البيئية ، فإنها تسهم فى تنمية ملكة الإبداع والإبتكار » .

علّق على العبارة السابقة ، موضحـاً اسم أحد العلماء الذين كتبوا فى هذا الموضوع ، واسم المـرجع الذى أصدره ، ورأيك الخاص فيمـا يتعلق بـ (استراتيجية الابتكار) .

(٨) مَن مِنْ علمـاء الإدارة الذى قال ؟ . . . « إذا أردت أن يكون فـى قدرتك النجاح فـى عالم سريع التَغَيُّر . . . فـإن الإدارة ينبغى أن تكـون أكثر من قادرة بما يحمله هذا التغيير من معنى فنى :

More than be capable in a purely technical sense.

(٩) « تعددت المفاهيم التـى ترتبط بالجهد العلمى الذى يبذلـه العلماء من أجل ايجاد نظرية للعملية التنظيمية » .

علّق علـى هذه العبـارة ، شارحاً لماذا تـعددت وجهات نـظر العلـماء بالنسبة لهذا الموضوع ، وموضحاً فى دراسة تحليلية رأيك الخاص .

(١٠) « تطالب مدرسة السلوك التنظيـمى والإدارى بضرورة أن تتضمن العملية التنظيمية البحوث والدراسات التى ترتبط بالعديد من مجالات النشاط » .

أذكر بعض هذه المجالات شارحاً مدى ارتباطها بـتحقيق التنظيم الجيد للمشروعات ؟ .

الفصل الثانى

العملية التنظيمية ووحدة الهدف

Organizational Process
and Unity of Objective

مبدا وحدة الهدف : **Principle of Unity of Objective**

ينبغى على مختلف المشروعات لكى تقيم تنظيماً جيداً ، أن تُحدد أولاً هدفها تحديداً واضحاً ، بحيث يمكن الحكم على مختلف أجزاء المشروع فى ضوء الجهد البنَّاء الذى يبذله من أجل تحقيق أهداف المشروع ككل .

> "The organization as a whole and every part of it should be judged in the light of how well it contributes to the objectives of the enterprise".

والعبارة السابقة توضح لنا أن التقاء التنظيم عند هدف واحد ، لا يمنع إطلاقاً من أن يكون للتنظيم أهدافاً أخرى فرعية ، فكل جزء من أجزاء المشروع ينبغى أن يكون له هدف .. هذا الهدف ينبغى أن يلتقى مع الهدف العام .. والقول بغير هذا ، كما يقول عالم الإدارة ارفيك [1] : « عمل غير منطقى .. وقاس .. ونوع من الضياع .. كما وأنه عديم الكفاءة » .

> "Lack of design in organization is illogic, cruel, wasteful, and inefficient".

ولعل من أهم الجوانب التى ينبغى أن تؤخذ فى الاعتبار عند تحديد الهدف العام ، والأهداف الفرعية التى تلتقى مع الهدف العام ، وضع أولوياتٍ للتنفيذ داخل التنظيم ، ويؤخذ فى الاعتبار عند تقريرها الظروف الاجتماعية المحلية ، والمتغيرات العالمية ، فإن هذه المتغيرات قد يكون لها أثر على تحقيق هذه الأهداف ، الأمر الذى يتحتم معه أن تكون الإدارة على معرفة كاملة بالإمكانيات المتاحة التى ستستخدمها من أجل تحقيق هذه الأهداف ، وأن هذه

(1) The Elements of Administration, By L. Urwick, New York : Harper & Bros, 1944.

الإمكانيات جميعها يمكن توافرها فى السوق الداخلية . . أم أنها تعتمد فى توافرها على أسواق خارجية . . وإذا كانت تعتمد على أسواق خارجية . . فهل تعتمد على مصدر واحد أو دولة واحدة . . إلى غير ذلك من الاعتبارات التى ينبغى أن تؤخذ فى الحسبان عند تحديد الأهداف .

وتتعرض مختلف التنظيمات فى مجتمعنا الدولى المعاصر ، لكثير من المتغيرات نتيجة للتطور التكنولوجى الهائل [1] ، ونتيجة أيضاً للتكتلات المصلحية ، وعلى وجه الخصوص بالنسبة لبعض الدول التى تريد أن تستأثر بخيرات ومقدرات بعض المجتمعات عن طريق بعض المناورات الاستعمارية السافرة ، كما هو الشأن حينما وقفت أمريكا بجوار إسرائيل تساندها وتعاضدها ضد إرادة المجتمع الدولى بأسره . . من أجل إخضاع العالم العربى بمختلف دوله لإرادة وتخطيط السياسة الأمريكية !! . . كل هذا . . مثلاً دعى بعض الشركات الأمريكية . . وعلى وجه الخصوص البترولية ، أن تعارض الحكومة الأمريكية . . لأنها وجدت نفسها فى موقف يتعارض مع أهدافها فى النمو . . وفى الربح . . إذ أن التنظيم الجيد يستهدف الارتفاع بمستوى الإنتاج . بحيث يقبل المستهلكون على هذا الإنتاج ويتحقق الربح المنشود فى إطار رضى المجتمع الذى يعمل فيه المشروع . . وهذا الربح هو الذى يسهم فى تحسين الشئون الاقتصادية والاجتماعية لمجموع القوى العاملة ، ويحقق مزيداً من الثراء لأصحاب المشروعات . . هذا فضلاً عن تقدم المشروع وازدهاره .

---

(١) نوجه النظر إلى ما أوردته مجلة (وول استريت) ، حيث ذكرت أن مؤسسة وستينج هاوس تعرضت لموقف أخذت منه درساً قاسياً ، حيث أنها كانت تعرض على الزائرين فيلماً لصناعة الانسان الآلى ، واكتشفت تقادمه بالنسبة لعمالقة الصناعة ، فأسرعت باعادة النظر فى صياغة أهدافها وادخال بعض التغييرات الهامة على المنتجات . يرجع فى ذلك إلى :

- Wall Street Journal, By Doron P. Levin 1984.

ولعل من المناسب أن نـوضح العلاقة بين الأهداف والنتائج التنـظيمية التى تترتب عـليها ، وذلك من المـعلومات التى أصـدرتها شركة أ. سى . جـيلبرت الأمريكية [1] A.C. Gilbert Company على سبيل المثال .

الأهداف العامة : **Over-all Objectives**

١ - الحـفاظ عـلى الأسـلوب الأمـريـكى فـى الحيـاة Perservation of the American Way of Life بمعنى معارضة الاحتـكار بأى شكل من الأشكال سواء فى الصناعة أو النقابات العمالية Labor Union .

٢ - اعداد المـواطن الـصالـح Good Citizen ، [2] الذى يتـحمل نصيـبه فى مسئوليات المجتمع Assuming a share of community responsibilities .

٣ - تنـمية الرغـبة « فى المعـرفة Know-how » وذلك عـن طريق الأبـحاث والتقدم التكنولوجى المستمر .

٤ - تهيئة الشركة لكى تصبح مكاناً أفضـل للعمل ، بحيث يجد العاملون متعة فى العـمل getting enjoyment out of work وذلك عـن طريق إعـطاء أجوراً جـيدة good wages ، والتـصرف مـع العامـلين بـأمانـة وصدق

(١) نورد هذا المثال التطبيـقى الذى أوضحه أرنست ديل فى مرجعه عن الإدارة النظريـة والتطبيق « السابق ذكره » ، وهى مـعلومات أصـدرتها شركة أ.ى. جـيلبرت بـنيوهافن كـونيكتـيكت New Haven Connecticut .

(٢) نوجه نظر القارئ إلى أن خطـة الدراسة بالمعهد العالى للدراسات التعاونيـة والإدارية تتضمن مقرراً فى الفـرقة الأولـى يتنـاول حُسن إعـداد المواطنـة الـسليـمة والمسـئولـية Sound and responsible citizenship .

وإنصاف fair play ، والاعتراف بكرامة الفرد dignity of the individual وإنتهاج برنامج تقدمى للأفراد progressive personnel program .

النتائج التنظيمية : Organizational Consequences

١ - التوسع بقدر محدود فى نشاط المنشأة . . وعدم التقيد بأى نوع من أنواع الاتفاقيات ، أو غيرها من الوسائل التنظيمية التى قد تساعد على تحقيق الاحتكار monopoly .

٢ - إنشاء « إدارة للعلاقات » Department of Relations .

٣ - إنشاء إدارة مستقلة للبحوث Research Department .

٤ - إنشاء إدارة للأفراد Personnel Department .

الأهداف المالية : Financial Objectives

على الشركة أن تحقق أرباحاً كافية لمقابلة ما يأتى :

١ - الاستمرار فى تحسين تسهيلات المصنع ، وظروف العمل ، بحيث يصبح الإنتاج أكثر جودة . . ويصبح العمل أكثر متعة .

٢ - تحقيق عائد معقول لجميع حملة الأسهم Stockholders .

٣ - العمل على الإحتفاظ بأفضل جهاز مالى ممكن ، مع إعطاء أهمية خاصة نحو الاحتفاظ بالسيولة النقدية الجيدة Good liquid position .

٤ - اعتبار البنوك أصدقاء للشركة ، ومن هذا الفهم ، فإنهم كأصدقاء غائبين ينبغى الاعتراف بمصالحهم عند وضع السياسات المالية Financial policies .

الأساليب التنظيمية لتحقيق هذه الأهداف :

Organizational Methods of Acomplishing These Objectives

١ - استخدام الأســاليب الإجرائية التــى تتطلبها المــيزانية التقديــرية ، ووسائل متابعتها Follow-ups .

٢ - إنشاء إدارة مــركزية للمــحاسبة ، والتــكاليف ، والرقــابة بالميزانــية ، مع إدارات إضافية لامركزية استشارية ورقابية .

٣ - تحقيق رصــيد مركزى Centralized fund ، وتوضيح الأســلوب الإجرائى لعقد القروض مع البنك .

أهداف البيع : Sales Objectives

١ - أعلى جودة للانتاج Highest quality products .

٢ - قصر المبيعات على أجهزة الشركة .

٣ - الاحتفاظ بمركز الشركة التسويقى ، والعمل دائماً على تحسينه ، وذلك عن طريق الارتفاع بنسبة المبيعات التى تحققها الشركة .

النتائج التنظيمية : Organizational Consequences

هذه الأهداف أدت إلى إنشاء التنظيمات الآتية :

١ - إدارة مراقبة جودة الإنتاج A quality control department .

٢ - شبكة واسعة للمبيعات ، تتبعها فروع فى شتى أنحاء البلاد .

٣ - إدارة مركزية لبــحوث التسويق ، وتصميم مــيزانية تقديرية للــتسويق ، مع إشراف مركزى دقيق للرقابة على النتائج .

أهداف العلاقات العامة : Public Relations Objectives

على الزملاء الإداريين من العاملين ، أن يسهموا بنصيبهم فى مختلف أوجه النشاط الاجتماعى النافع Worthwhile civic activities وعليهم أيضاً أن يبذلوا جهدهم لتدعيم سمعة الشركة الطيبة فى مختلف نواحى الحياة in all walks of life وعليهم أن يتصرفوا فى شئونهم الخاصة بالأسلوب الذى لا يجلب أى نوع من الضرر على الشركة ، أو عدم الثقة فيها discredit to the company .

التأثير التنظيمى : Organizational Impact

هذا أدى إلى إنشاء وظيفة مستقلة للعلاقات العامة Separate public relations function .

أهداف النتائج : Production Objectives

١ - التأكيد على التنويع emphasis on diversification إذ أنه يمكن عن طريق تنوع الإنتاج diversity in products ، التقليل من حدة التقلبات الموسمية seasonal peaks ، وكذلك التغيرات التى تحدث فى أذواق الجمهور نحو الإقبال على إحدى منتجات الشركة .

٢ - ينبغى تحقيق الاستخدام الأمثل لجميع التسهيلات القائمة فى المصنع ، من أجل تحقيق عمالة كاملة In order to provide full employment .

كما وينبغى على الشركة أن لا تلجأ - بصفة منتظمة - إلى إبرام عقود فرعية sub–contracting من أجل تحقيق أى نوع من التسهيلات ، إلا إذا كان

ذلك لأسباب اقتصادية لصالح الشركة ، أو لنقص فى التخصص الآلى أو المعرفة Lack of specialized machinery & know-how .

النتائج التنظيمية : Organizational Consequences

١ - تقسيم العمل الذى يتطلبه الإنتاج إلى تقسيمات فرعية .

٢ - إنشاء إدارات للرقابة الإنتاجية والرقابة الهندسية .

٣ - التنسيق بين الإنتاج والمبيعات عن طريق المديرين المسئولين عن هذا النوع من النشاط .

التصميم التنظيمى والأهداف :

يتضح من المثال السابق ، أنه لا يمكن وضع تصميم لأى تنظيم ، إلا فى ضوء الأهداف المقررة وعلى رأسها الهدف العام للمشروع ككل ، . . . إذ أن هذا الهدف بالذات هو الذى سيتقرر على أساسه [1] تصميم الهيكل التنظيمى

---

(١) أرجو أن أوجه النظر إلى أن علماء الإدارة يهتمون بتصميم الهيكل التنظيمى ، أو البناءالتنظيمى ، ويُعنى البناء التنظيمى بترتيب الواجبات التى تؤديها القوى العاملة من أجل تنظيم العمل الذى ينبغى انجازه ، ووضع بعض علماء الإدارة خرائط تنظيمية نموذجية لبعض أوجه النشاط الذى تقوم به المؤسسات . يرجع فى ذلك إلى :

- "The Sociology of Organizations", By Deon J. Champion, (New York : McGraw–Hill, 1975).
- "Organizations : Structure and Process", By Richard H. Hall, (Englewood Cliffs, N. Prentice–Hall, 1972).
- "Bureaucracy and Centeralization : An Examination of Organizational Structure", By Roger Mansfield, Administrative Science Quarterly 18 (1973).

للمشروع بأسره . كما ويتضح أيضاً من المثال السابق ، أن كل قسم من الأقسام الفرعية داخل الهيكل التنظيمى للشركة ، يقرر لنفسه أهدافاً خاصة . . هذه الأهداف الخاصة ، أو الأهداف الفرعية ، تستهدف أن يحقق كل قسم دوره فى إطار الهدف العام المقرر للشركة ككل . . فمثلاً نجد أن الشركة تضع لنفسها هدفاً عاماً هو « تهيئة الشركة لكى تصبح مكاناً أفضل للعمل ، وبحيث يجد العاملون متعة فى العمل ، وذلك عن طريق إعطاء أجوراً جيدة ، والتصرف مع العاملين بأمانة وصدق ، والاعتراف بكرامة الفرد ، وانتهاج برنامج تقدمى للأفراد » ، إذا كان هذا هو هدفاً عاماً ، فينبغى على جميع الأقسام الفرعية أن تكون لها أهدافاً خاصة ، إذا تحققت ، فإنها تلتقى تماماً مع الهدف العام .

من أجل هذا فإننا نجد أيضاً فى المثال السابق « أن الأهداف المالية تؤكد على ضرورة تحقيق الشركة أرباحاً كافية » . . لماذا ؟ لأنه عن طريق هذه الأرباح ، يمكن تحقيق الأهداف العامة التى ذكرناها . . وهكذا . . كل إدارة من الإدارات أو قسم فرعى له من الأهداف الخاصة ، ما يتفق تماماً مع الهدف العام . . وهذا هو المعنى الذى نقصده من « وحدة الهدف » . . أن يكون الهدف الخاص متفقاً مع الهدف العام ، وأن يقوم بدور إيجابى فى تحقيقه ، حيث أن الهدف الخاص لو تحقق منفرداً دون تكامل أو ترابط أو إنسجام مع بقية الأهداف الفرعية فى إطار الهدف العام . . نقول لو تحقق بهذا الشكل لأصبح أثره غير مثمر ، أو غير فعال .

وينبغى أن يكون واضحاً وضوحاً تاماً ، أن الأهداف أو الأغراض هى الغايات التى تسعى مختلف الشركات نحو تحقيقها ، ومن أجل ذلك فإنها تنشىء التنظيم الفعال القادر على تحقيق هذه الأهداف .

من أجل ذلك ، فإن الشـركات إذا وجدت نفسها فى موقف يتطـلب تغيير أهدافها [1] . . فينبغى أن لا تتردد فى ذلك ، إذا كان هذا فى صالحها ، غير أنه عليها فوراً أن تقـوم بالبحوث الإدارية اللازمة لإعادة تنظيمهـا ، حتى يمكن لها البـقاء والاستـمرار إذ ينبـغـى أن يـكون واضحـاً أن استمرار أيـة شركـة من الشركات ، أو أيـة وحدة من الوحدات . . أو أى تنظـيم من التنظيـمات فكل هذه المترادفات تحمل مـعنى واحد . . أن الاستمرار يتوقف على حـسن التنظيم . . وحسن التـنظيم يتوقف عـلى معرفة الهـدف . . وإذا تغير الهدف استـتبعه بالضرورة تـغيير التنظـيم . . وذلك حتى يمكـن ملاءمة مختلف أوجـه النشاط للأهداف الجديدة التى تقررت ، ويجمع الكثـير من علماء التنظيم والإدارة على أن الجهد الإدارى الذى يُبذل فى سـبيل تحديد الهدف ، يعتبر علـى جانب كبير من الأهمية ، لأن هذا الهدف هو محـور النشاط الإدارى بأسره . . وهو أيضاً أساس تحقيق هيكل تنظيمى فعال .

ويرى « لويس أ. ألن » [2] أن جميع الأهداف يمكن تقسيمها إلى قسمين : أهداف اقتصادية . . وأهـداف اجتماعية . . أما الأهداف الاقتصـادية فهى تلك التى تـهتم باعتـبارات السوق . . أما الأهداف الإجـتماعية ، فـتلك التى تـهتم باهتمامات الشركة نحو موظفيها ، وحاملى أسهمها ، والجمهور بوجه عام .

(1) يرى علماء الإدارة أنه ينبغى الاستجابة لاحتياجات التغـيير ، واجراء التعديلات فى الهيكل التنظيمى ، لمقابلة الأهداف الأساسـية والثانوية وفقاً للموقف ، فمـثلاً الأهداف الأساسية ترتبط بالمستـوى التنظيمى كزيادة الإنتاجية ، أو زيادة المبيعات أو تحسين الخدمـة ، أو تحسين أساليب ضبط التكلفة . أما الأهداف الثانوية فإنهـا على مستوى الأقسام وتعمل على تـعظيم استغلال مهارات العاملـين لتحقيق الأهداف . يرجع إلى :

- "Organization Theory : A Macro Perspective For Management", By John H. Jackson and Others, (Prentice Hall, Englewood Cliffs, W.J. 1986).

(2) مرجع سبق ذكره .

"Objectives may be divided into two categories, economic and social. Economic objectives are goals with respect to the market place. Social objectives refer to the company's intentions toward its employees, share–holders, and the public at large".

ويكاد يجمع علماء التنظيم والإدارة على أن الاختبار النهائى للفاعلية التنظيمية يتمثل فى قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها ، واستمرار نموها ، ورضاء البيئة التى تعمل فيها ، الأمر الذى يسهم فى تدعيم بقائها . . أو كما يقول عالم الإدارة « أميتاى ايتزيونى » (١) القدرة على تحقيق الهدف ، هى القدرة على تحقيق أهداف مستقبلية .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك العديد من الدراسات التى أجريت عن قدرة المنظمات على البناء التنظيمى ، وبالتالى الاستمرار فى ممارسة نشاطها ، ومن بين هذه الدراسات البحوث التى قام بها مكتب الاقتصاد التجارى ووزارة التجارة الأمريكية ، حيث قاما بجمع وتسجيل الاحصاءات على مدى خمسة عشر عاماً للعديد من منظمات الأعمال التجارية الخاصة للتعرف على نتائج نشاطها .

وقد أوضحت هذه الدراسات (٢) فشل العديد من المنظمات فى

(١) A comparative Analysis. of Complex Organizations By Amitai Etzioni (N.Y. Free Press, 1975).

(٢) The Business Failure Record (New York : Dun and Brad Street, 1982).
See also :
- "The Liability of Newness : Age Dependence in Organizational Death Rates", By J. Freeman, R.C. Glenn and M.T. Hannan, American Sociological Review, 48 (1983).
- "Organizational Growth and Development", By W.H. Starbuck, (Middlesex, England : Penguin Books, 1971).

استمرارها ، وعلى سبيل المثال ذكرت هذه الدراسات أن ٥١ ٪ من جملة ١٦٧٩٤ منظمة فشلت فى عام ١٩٨١ . . وذلك على الرغم من أن هذه المنظمات التى فشلت قد تم تأسيسها بهدف البقاء والاستمرار فى ممارسة نشاطها لفترة زمنية طويلة ، وأن الذين أجروا هذه الدراسة تأكدوا من صدق النية فيما يتعلق برغبة هذه المنظمات فى الاستمرار فى العمل من واقع رجوعهم إلى عقود تأسيس هذه المنظمات .

ونحن نعتقد أنه من المفترض دائماً أن يكون البقاء التنظيمى من المُكَوِّنات الأساسية عند تصميم الهيكل التنظيمى ، وأن البقاء بقصد الاستمرار والنمو هو أكثر هدف معترف به بصورة عريضة بالنسبة للمنظمات .

غير أن مثل هذا الهدف غالباً ما يكون مُعَقداً جداً ، ومُعرضاً لتأويلات تتدخل فيها قيم مختلفة ، وأن محاولات المؤسسين للتعبير عن هدف البقاء والاستمرار تعتبر سطحية جداً ، إلى الدرجة التى يمكن معها القول أن مثل هذا التعبير يعتبر كلاماً تافهاً ، تتم صياغته بأسلوب يتسم بنوع من اللباقة [(١)] !

وهناك رأى هام لبعض علماء الإدارة يذكرون فيه أن الدافع الأساسى لأى رجل من رجال الأعمال قد يكون مُركزاً فى بقاء المنظمة واستمرارها ، غير أن مثل هذا الدافع قد يُقابل بموقف ربما يؤدى إلى عدم توافقه مع الأهداف التنظيمية الأكثر تحديداً ، وعلى وجه الخصوص إذا كانت المنظمة تعمل فى بيئة يغلب عليها النشاط الدائب . ويرى هؤلاء العلماء أن المدير المهنى الذى يتم تعيينه إنْ هو إلاَّ موظف فى المنظمة . . قد لا يسعى لبقائها بنفس الهمة

---

(١) "Organizational Evolution : A Program for Managing Radical Change", By Gerald J. Skibbins, (New York : AMACOM, 1974).

والحماس الذى يبذله مؤسسوها ، وغالباً مـا تكون الحُجَّة التى يستند إليها المدير المُعَيَّن إبرازه بعض الحـقائق التى تثـبت أنه كان أكثر اهـتماماً بتحـقيق الأهداف المحددة التى كُلِّف بها [1] .

والجدير بالملاحظة أن مجـتمعنا الدولى المعاصر يشهد العـديد من المنظمات التـى تختفـى من سوق الأعمـال ، ومما لا شك فـيه أن هناك أسـباباً لاختـفاء المنظمات مـن سوق الأعمال ، ويمكن القول بـصورة عامة أن المنظمات تـختفى عن سوق الأعمـال عندما لا تكون هذه المنـظمات قادرة على إشبـاع حاجة فى المجتمع ، أو عندما لا تستطيع أن تتـجاوب مع مجموعة من الظروف الطارئة ، ومثل هذه الظروف بالـطبع عوامل خارجية قد ترتبط بعوامـل داخلية ، كما هو الحال مثلاً عنـدما لا تكون المنظمة قادرة علـى الاستجابة للمتغيـرات التى تطرأ على السوق نتيجـة للعديد من جوانب الضعف الذى يتخـلل بناءها الداخلى ، وحينئذ لن تـكون لها القدرة التنظيمـية على التَكَيُّف مع بيئة خارجـية متغيرة ، وعلى وجه الخصوص التطورات التقنـية ، والقدرة على إيجاد أنماط جديدة من النشاط .

ونرجـو أن نوجه الـنظر فـى هذا المقام إلـى تحذيرات عـلماء الإدارة الـتى يقررون فيها أن بيئة المـستقبل سوف تتغير بمعدل سريع للغـاية ، ويجزم بعضهم ومن بينهم علماء [2] الإدارة « هارولد ليفيت - لورنس بيـنفيلد - ايجين) بأنه

---

(١) "Survival Strategies in a Hostile Environment", By William K. Hall, Harvard Business Review 58, No. 5 (1980).

(٢) " Organizations of the Future : Interaction with the External Environment", By Harold Leavitt, Lawcence Pinfield and Eugene Webb, eds., (New York : Praeger, 1974).

سيكون لسرعة ودقة استجابة المنظمة للتغيرات البيئية النصيب الأوفر فى تحديد نجاح المنظمة واستمراريتها .

لذلك يرى علماء الإدارة أن وضع قيود صارمة بدرجة أكثر مما ينبغى على الأجهزة التنفيذية للمنظمات ربما تكون خطرة من منظور إدارى ، وعلى وجه الخصوص تلك القيود التى تتحسس من خلالها المنظمات الظروف البيئية ، أو وسائل تنمية علاقاتها الخارجية ، وينبغى إتاحة الفرص للأجهزة التنفيذية أن تتابع بصورة مستمرة ودقيقة الاتجاهات التجارية والنظامية والفنية والأخلاقية والمعنوية والإدارية والاجتماعية والعالمية . . . الخ ، ويجمع علماء الإدارة بأنه على قدر فهمهم الصحيح لهذه الاتجاهات تتحدد استراتيجية التخطيط التنظيمى لتحقيق الأهداف ، وبالتالى الهياكل التنظيمية والعمليات التى ستقوم المنظمات بتطويرها .

ومن الآراء الجديرة بالاهتمام تلك الآراء التى أوردها « لارى أ. جراينر »[١] فى دوريات جامعة هارفارد بعنوان « التطور وحركة المنظمات المصاحبان لتقدمها ونموها ، حيث يرى أن الكثير من المشكلات الداخلية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمشكلات التكيُّف ، وأن المنظمات تحتاج إلى تكييف بنائها الداخلى مثل حاجتها إلى تكييف أوضاعها الخارجية ، وأن من بين مشكلات المنظمات الداخلية « التَعَلُّق بشكل بنائى عتيق » ، و « مدير تنفيذى مُتحجِّر » يرفض تبنى سياسات جديدة ، وبالتالى يتسبب فى إحباط المواهب الإدارية الشابة التى تشعر بأن اقتراحاتها لا تجد أذناً صاغية ، ويرى مثل هذا المدير أن الامكانية الحقيقية

(١) "Evaluation and Revolution as Organizations Grow", By Larry E. Greiner, Harvard Business Review 50 (July – August 1972).

لانقاذ المنظمات تـكمن فى تطوير مواردها الداخلية ، وأن الـقوى الداخلية هى أكثر أهمية من القوى الخارجية فى تشكيل مستقبل المنظمة .

كما يـرى علماء آخرون تـأكيداً لهذا الـرأى : « أنه ربما يشعـر المديرون [1] بالمتغيرات الخارجية ، وقد تتوافر لديهـم الرغبة فى مواكبة هذه المتغيرات ، غير أنهم يجدون أنفسهم فـى وضع يكتشفون فيه أنه تنقصهم البراعـة التنظيمية فى جعل البناء التنظيمى منسجماً باستمرار فى خلال فترة زمنية قصيرة » .

ومن المشكلات الأخرى المرتبطة بالبناء التنـظيمى الداخلى للمنظمات ما قد تلجأ إليـه المنظمات من كثرة التـغييرات فى الإدارات وما يترتـب على ذلك من تغيير فى الأساليب الإدارية ، وغياب وضـوح الهدف الذى قد يترتب عليه عدم التـعاون والانسـجام والسـير فى الاتجـاه الصحـيح ، هذا بـالإضافة إلـى عدم الاهتمام بتطوير بعض الوظائف ذات العلاقة الوثيقة بمواكبة أحدث المبتكرات فى مجال نشـاط المنظمات ، وإجراء الـتدريبات اللازمة لـتنمية المهـارات والقدرات وذلك لمواكبة المتغـيرات بالسرعة اللازمة ، وقد يقترن كل ذلـك بضعف الرقابة على مختلف أوجه العمليات .

ولعلنا نـعرف جميعاً أننا نـعيش الآن عصر الإبداع والإبتكـار ، وأنهما من أبرز عوامل الـنجاح فى مجتـمعنا الدولى المـعاصر ، وأن جميع عـلماء الإدارة ينـادون بضرورة تَحَلِّى قـيادة المنـظمات بالـقـدرات الـقادرة علـى استشـراف المستـقـبل ، وفى ضوء ذلـك تضع الاستراتيـجيات المناسبـة والتخطيط الـفعال لتنفيذها .

(١) "On Spitting Against the Wind : Organizational Precariousness and American Irreligion", By N.J. Demerath III and Victor Thiessen, American Journal of Sociology, 71 (1966).

الأهداف والتخطيط الفعال : Objectives and Effective Planning

ويكاد يجمع علماء الإدارة على أن معرفـة الأهداف تتطلب حسن التخطيط لتحقيقها وأن الـتخطيط الإدارى الفَعَّال يتطلب القيام بجـهد لتأكيد أن الأحداث تتواءم مع الخطط events confirm to plans ، سواء فى ذلك الخطط الـرئيسية أو الفرعية [1] ، ومما لا شك فيه أن أى مدير سيفشل فى تنفيذ الخطط التى هى من صميم واجباته الإشراف عليها ، وذلك فى حالة إذا لم يبذل الجهد الإدارى العلمى لتنفـيذها . . وإذا لم يتدارك ضرورة وجود خطط فرعية تفـصيلية تتفق فى المنهج مع الخطة العامة الرئيسية للمشروع .

ويرى علماء التنـظيم والإدارة ضرورة التأكيد على تحقيق المـعانى السابقة ، ولأن تخـطيط الخطـط الفرعـية أصبح فـى مجتـمعنا الحـديث شديـد التعقـيد extraordinarily complex ، ويضربون مثلاً على ذلك أنـه عندما يقع الاختيار فى المنشآت العاديـة على شراء آلة جديدة ، فإن مثل هذه المسألـة قد تبدو سهلة فى الظاهر . . غير أن الأمر فى الحقيقـة غير ذلك ، إذ أن اختيار آلة جديدة قد يتطلب خطط فـرعية وعديد من الترتيبات . . للـشراء . . والشحن . . والدفع . . والاستلام . . ونزع الأغلفة Unpacking . . والفحص . . والتركيب . . وكذلك ينبغى إعـداد الخطط لتهيئة المكان المناسب الـذى ستوضع فيه الآلة . . وخطط لـتزويد الآلة بمصادر الـطاقة Power supply . . وخطط للـصيانة . . وخطط للاستخدام الأمثل . . وخطط لتعديل جداول الانتاج . . وخطط لتغيير

(١) تعتبر الوحدات التنـفيذية هى تلك الوحدات المسئولة عن تحقيق الأهداف الأسـاسية ، وتُحاسب عليها سواء كانت انتاج سلعة أو تقديم خدمة ، أما دور الوحدات الاسـتشارية فيقتصر فى العادة على تقديم النصح ومعاونة المديرين فى أداء عملهم . يرجع فى ذلك :

Management : Organization and Practice, By Franklin G. Moore (New York : Harper & Row, 1964).

معايير التكلفة . . إلى غير ذلك من الأمور التى قد تكون أكثر أو أقل أهمية ، غير أنه ينبغى أخذها بعين الاعتبار ، حتى تكون خطة شراء الآلة واستخدامها خطة ناجحة ولها أثر وفاعلية فى المشروع .

ومن الأساليب التى تحقق صنع خطة أفضل فى المشروع تطبيق مبدأ « المشاركة فى التخطيط Planning Participation » فإن التخطيط الأكثر فاعلية يتم عندما يساهم جميع المشتركين فى تَحَمُّل المسئولية فى إعداد تلك الخطط التى تؤثر على مجال العمل فى المشروع الذى يدخل فى دائرة اختصاص ونطاق سلطاته . ومن هذا المنطق ينبغى دائماً اشرافه ، واطلاع كل مدير ، أياً كان موقعه فى المستويات الإدارية على الخطط الرئيسية والفرعية التى يكون لها أثر مباشر على ممارسته لسلطاته فى حدود الموقع الذى يشرف عليه .

ومما لا شك فيه أن المدير المُطَّلع [1] يستطيع دائماً أن يبذل مزيداً من الجهد لتطوير الخطط إلى ما هو أفضل وعلى وجه الخصوص بالنسبة لمسئولياته فى قسمه أو ادارته . . ومن الواضح أيضاً أنه ينبغى أن يطلب إلى كل مدير إعداد الخطط الضرورية لادارته بحيث تشمل الأهداف والسياسات والاجراءات والبرامج . كما ينبغى أيضاً أن يكون مسئولاً عن المراجعة والمتابعة المستمرة للتأكُّد من أن تابعيه يسيرون فى عملهم وفقاً للخطط الموضوعة .

ونحن نرجو أن نوجه النظر إلى أن التخطيط قد يكون قصير الأمد ، أو متوسط الأمد ، أو طويل الأمد . . أى أنه توجد هناك آفاقاً عديدة للتخطيط

(١) نوجه النظر إلى أن عالم الإدارة جيمس د. تومسون يذكر فى مرجعه بعنوان « المنظمات فى حركة عملها » . . أن تقسيم المكونات الرئيسية إلى إدارات وايجاد الروابط بينها هى الهيكل . . والهيكل هو الوسيلة الأساسية لتقسيم العمل وحفز المديرين على الاهتمام بالأداء الكفء » . يرجع فى ذلك إلى :
"Organizations in Action" By James D. Thompson, (New York : McGraw-Hill, 1967).

. . بل إن البعض من العلماء يرى أنه فى بعض الحالات قد تتطلب الأوضاع التخطيط لمدة أسبوع ، planning a week in advance may be ample فى حين فى حالات أخرى ، قد يكون التخطيط لعدد من السنوات ، وقد تختلف مدة التخطيط باختلاف الموضوعات فى المؤسسة الواحدة والوقت الواحد .

وفى تقرير لمؤتمر مجلس الصناعة القومى الأمريكى The National Industrial Conference Board (1) كان يبحث فيه عن « مدة التخطيط من الناحية العملية The planning period in practice » أوضح أن المنشآت التجارية تختلف فى المدة التى تخطط لها . فقد أسفرت البحوث عن أنه فى بعض الأحيان كانت الخطط الطويلة الأمد لبعض الشركات تقتصر على سنتين . وكانت هذه الخطط فى حالات أخرى تمتد إلى عشرات السنين ، غير أنه تبين من هذه البحوث أيضاً أن متوسط مدة التخطيط الطويل الأمد يتراوح ما بين ثلاث وخمس سنوات . كما تبين أيضاً أن بعض الشركات كان يُخطط لفترة أقل من عام واحد .

وفى دراسات أخرى أجرتها مؤسسة مكجروهيل McGraw Hill ، ونشرت فى عام ١٩٥٧ فى المجلة الاسبوعية لدوائر الأعمال تحت عنوان . . فى دوائر الأعمال كل شخص ينظر إلى المستقبل (2) In Business, Everyone's Looking Ahead وقد تبين من هذه الدراسة أن المنشآت الكبيرة التى تضع الخطط لمدد

---

(1) The Corporate Directorship, Studies in Business Policy. By J.H. Watson (New York : National Industrial Conference Board, Inc. 1953).

(2) In Business, Everyone's Looking Ahead. Business week, January 1957.

See Also: ويرجع إلى :

"The Corporate Directorship, Studies in Business Policy, By J.H. Watson (New York : National Industrial Conference Board, Inc., 1953).

تتراوح بين ثلاث سنوات وخمس سنوات زادت فى العدد إلى ضعف ما كانت عليه قبل سنوات قليلة ، وأن الشركات والوحدات الصغيرة والمتوسطة الحجم أخذت تتبنى التخطيط الطويل الأمد بصورة متزايدة حتى لا تُفاجأ باحتمالات ومشكلات المستقبل ، كما أوضحت هذه الدراسة أن حوالى ثلث الشركات التى كانت موضع البحث بدأت تخطيطها الطويل الأمد قبل عام ١٩٥٦ بسنتين أو ثلاث سنوات ، وأن عدد الشركات التى كانت تضع خططها لمدة تتراوح بين العشر سنوات والعشرين سنة قد زاد عددها إلى حد كبير . « كما واتضح من هذه الدراسة الاعتقاد بأن التخطيط الإدارى فى الشركات التى تتبنى التخطيط لمدد طويلة ، قد تم هذا الاختيار على أساس عدد السنوات التى تشعر الإدارة بأن لديها بعض الثقة فى توقعاتها من أجل المستقبل ، وأن هذه التوقعات تكون على درجة كبيرة من الصلاحية :

Observation of business planning leads to the belief that the long-run period tends to be picked on the basis of a period of years in which the management has some confidence that predictions bear a acceptable degree of validity.

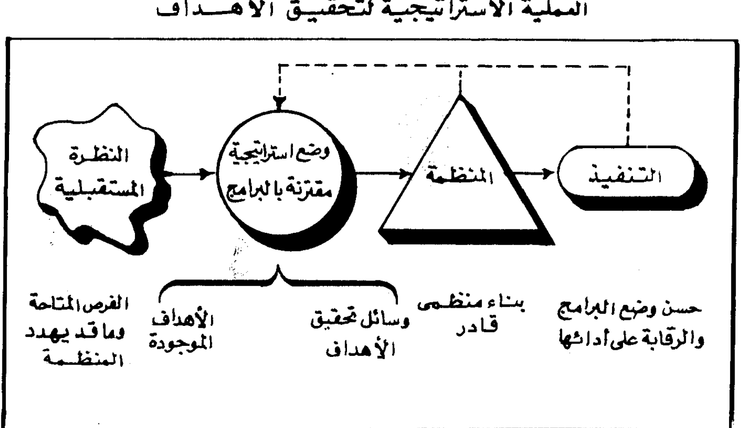
ومما لا شك فيه أن عملية التخطيط الإدارى [1] من أجل تحقيق الأهداف المقررة تهتم بالدرجة الأولى بامكانية وضع الخطط موضع التطبيق العملى . . ومن هذا المنطق يرى علماء التنظيم والإدارة إمكان تصنيفها . . بالأهداف . . والسياسات . . والاجراءات . . والقواعد . . والميزانيات التقديرية . .

(١) لمزيد من فهم موضوع التخطيط الإدارى الفعال من أجل تحقيق أهداف المشروعات ، نرجو التكرم بالرجوع إلى مرجعنا « العملية الإدارية والتطبيق الإدارى » حيث أفردنا له الفصل الثامن عشر من هذا المرجع .

والبـرامج . . والاستـراتيجيـة . . والاتفاق عـلى مجـموعة أسس الـتخطـيط واحتمالات المستقبل .

كما وضع علماء التـنظيم والإدارة مجموعة من المبادئ للتخـطيط تستهدف تفسير طبيعة التخطيط ، وترشد المديرين نحو الأسلوب الأمثل لتحقيق التخطيط الإدارى الفعال .

ويرى بعض عـلماء الإدارة أنه ينبغـى على المنظمـات أن تتبنى استراتـيجية للتخطيط لـتحقيق أهدافها وتنفيذهـا بحيث تتوافر فيها الخطوات الـتالية ، وفقاً للشكل الإيضاحى التالى :



شكل يوضح العملية الاستراتيجية لتحقيق الأهداف

خطوات التخطيط الاستراتيجى الفعّال :

(١) ينبغى على المنظمات أن يكون لها وجهة نظر مستقبلية نحو البحث عن الفُرص المتاحة لها

Analyze the outlook to search for opportunities and threats.

حيث يوجد العديد من العوامل التى قد يكون لها آثارها الضارة على مستقبل التنمية لأى مشروع ، فبعض المشروعات ينمو ، والبعض الآخر يضمحل ويتلاشى .

Many factors impinge on the future development of any enterprise. Some cities grow while others decay.

(٢) على المنظمات أن تضع استراتيجية مقترنة بالبرامج :

Design the strategy and programs.

حيث أن البرامج عبارة عن مجموعة من السياسات والإجراءات ، التى تُدَعَّم عادة برأس المال اللازم ، وميزانيات التشغيل المناسبة ، ويكون غرض هذه البرامج هو وضع أسلوب للعمل موضع التطبيق .

Programs are a complex of policies and procedures, ordinarily supported by necessary capital and operating budgets and designed to put into effect a course of action.

والبرامج قد تكون رئيسية أو قد تكون فرعية Basic or derivative بمعنى أن كليهما مطلوبان لتحقيق برنامج عام .

وفى إيجاز ينبغى على المنظمات أن تكون مسلحة بنظرة مستقبلية عن عالم الغد ، وأن يكون بمقدور المديرين أن يتحركوا بهدْى من التفكير الإيجابى نحو « ما الذى سنعمله بالنسبة لأى موضوع ؟ » .

Armed with a forecast of the world ahead, managers can shift to active, positive thinking : "What are we going to do about it ?".

(٣) ينبغى بناء المنظمة بالأسلوب الذى يُدعّم تحقيق الاستراتيجية :

Build an organization to support the strategy.

ويقول علماء الإدارة فى هذا الشأن ، أن الذى يقوم بتنفيذ البرامج من أجل تحقيق الاستراتيجية الموضوعة هى المنظمة ، فما لم تكن المنظمة حسنة التصميم لأداء واجباتها ، فإن الخطط مهما كانت سلامتها ، قد تحقق نتائج عادية . وفى الحقيقة يُمكن القول أن الاستراتيجة تعتمد على قيادات رائدة فيما يتعلق بالمجال الجديد المرتبط بالاستراتيجية ، والمنظمة عديمة الفعالية التى تفشل فى أن تطرق الريادة فى هذا المجال يمكن أن تعانى وتؤدى بالمنظمة إلى الكوارث والنكبات .

Strategy programs are carried out by an organization. Unless this organization is well designed for its tasks, the plans, however sound, may lead to mediocre results. In fact, if the strategy relies on, say, pioneering in a new field, an ineffective organization that failed in such leadership could bring disaster.

(٤) التوجيه الإرشادى للتنفيذ : Guide the Execution

ينبغى الاهتمام بمرحلة وضع الاستراتيجية وبرامجها موضع التنفيذ بحيث تسهم كل خطة ، مع الخطط الفرعية ، مساهمة ايجابية لتحقيق الغايات والأهداف التى من أجلها وضعت الخطط ، وهذه الأهداف هى

التى يـنبغى أن يتـجه إليهـا مختلف أوجـه النشاط الإنسـانى فى مخـتلف الوحدات . وينبـغى فى هذا المقام ملاحظة أن أهـداف المشروع وإن كانت تؤلف الخطة الأسـاسية لنشاطه ، إلاَّ أن الأمر لا يمنـع أنه قد يحدث ، أو يبدو فى بعض الأحيان نوعاً من الاختلاف بين أهداف المشروع ، وأهداف إحدى إداراته ، الأمـر الذى يتطلب الـيقظة وسرعـة العمل على تحـقيق المواءمة اللازمة .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى ما يقرره علماء الإدارة من أن المديرين الرئيسيين فى المنظمات يـعتمدون بشدة على صغار المديرين فى الإشراف المباشر على العمليات ، غير أن هذا لا يعفى كبار المديرين من أن يبذلوا غاية جهدهم فى مرحلة التنفيذ .

> Central management necessarily relies heavily on junior managers for the immediate supervision of operations. But senior executives can never fully divest themselves of leadership in the execution phase of purposeful endeavor.

الخلاصـة

من الحقـائق التى اسـتقرت فى عالـم دوائر الأعمال أن الـعملية الـتنظيـمية كإطار عـام للعملـية الإدارية تتطـلب ضرورة تحديـد أهداف المنظمـات تحديداً واضحـاً ، سواء فى ذلـك تحديـد الهدف الـعام أو الأهداف الـفرعـية لمختـلف الأقسام التى يشـملها الهيكل التنـظيمى ، وذلك من أجل تحقيق أهـداف التنظيم الكلى ... هذه الحقيقة تُعتبر من أساسيات العملية التنظيمية .

وعند وضع الأهداف ينبغى وضع أولويات للـتنفيذ داخل التنظيم ، ويؤخذ فى الاعتبار عند تـقرير الأهداف الظروف المحلية ، والمتغيرات الـعالمية ، وبمعنى أوضح أن العملـية التنظيمية تـتطلب عند وضع الأهداف مراعـاة كافة الظروف البيـئية ، سواء أكانت ظـروف بيئية داخـلية أو خارجيـة ، وأن تأخذ فى حسبـانها العلاقة بين التصميم التنظيمى والأهداف والأساليب والنتائج .

وتتطلب الـعملية التنظـيمية من أجل تحقيـق الأهداف تهيئة المنظـمات لكى تصبـح مكاناً أفضل لـلعمل ، وأن تهـتم المنظمات اهـتماماً علـمياً كبيراً بـحسن اختيار الـقوى العاملة ، وحسن مـعاملتها ، بحيـث يجد العاملون فى المـنظمات متعة فى الـعمل ، وذلك عن طريق إعطـائهم الأجور العادلة ، والتـصرف معهم بأمانة وصدق وانصـاف ، والاعتراف بكرامة الفرد ، فالعاملـون من أهم عناصر الانتاج ، ويلعبـون دوراً على جانب كبير من الأهمية فـى تحقيق الأهداف ، وهى الغايات التى تسعى مختلف المنظمات نحو تحقيقها .

ويرى العديد من علماء الإدارة أن جميع الأهداف يمكن تقسيمها إلى قسمين : أهداف اقتصادية وهى التى تهتم باعتبارات السوق ، وأهداف اجتماعية تتعلق باهتمام المنظمات نحو موظفيها ، وحاملى أسهمها ، وعملائها ، والبيئة التى تعمل فيها .

ويكاد يجمع علماء التنظيم والإدارة على أن الاختبار النهائى لفاعلية العملية التنظيمية يتمثل فى قُدرة المنظمات على تحقيق أهدافها ، واستمرار نموها ، ورضاء البيئة التى تعمل فيها .. أى أنهم يؤكدون على أن القدرة على تحقيق الهدف ، هى القدرة على تحقيق أهداف مستقبلية .

كما يُحذِّر علماء الإدارة من عدم استجابة المنظمات للمتغيرات التى تطرأ على السوق ، ويرون أن هذا يعنى أن هُناك خللاً فى البناء الداخلى للمنظمة قد يعوقها عن تحقيق أهدافها ، وأنه ينبغى إتاحة الفرص للأجهزة التنفيذية لكى تتابع بصورة مستمرة ودقيقة الاتجاهات التجارية والنظامية والفنية والأخلاقية والمعنوية والإدارية والاجتماعية والعالمية ... الخ ، مؤكدين على أن الفهم الصحيح لهذه الاتجاهات يُسهم فى تيسير الجهد المبذول من أجل وضع استراتيجية التخطيط التنظيمي الفعال للمنظمات لاستمرار بقائها ونموها وتحقيق أهدافها الاجتماعية والاقتصادية ، وبالتالى تصميم الهياكل التنظيمية المناسبة والعمليات التى ستقوم المنظمات بتطويرها .

قضايا للمناقشة

(١) من القائل العبارة التالية ؟ . .

« إن كل جزء من أجزاء المشروع ينبغى أن يكون له هدف . . هذا الهدف ينبغى أن يلتقى مع الهدف العام . . والقول بغير هذا عمل غير منطقى . . وقاس . . ونوع من الضياع . . وعدم الكفاءة » .

أكتب ترجمة هذه العبارة باللغة الانجليزية ، ثم اشرح معناها فى ضوء متطلبات العملية التنظيمية ووحدة الهدف .

(٢) « تتعرض مختلف التنظيمات فى مجتمعنا الدولى المعاصر لكثير من المتغيرات نتيجة التطور التكنولوجى الهائل » .

علّق على هذه العبارة ، شارحاً بعض أسباب هذه المتغيرات وأثرها على العملية التنظيمية ، وذاكراً على سبيل المثال الموقف الذى تعرضت له « مؤسسة وستنج هاوس » فى هذا الشأن .

(٣) « يرى علماء التنظيم والإدارة أن هناك علاقة بين التصميم التنظيمى والأهداف والوسائل والنتائج التنظيمية » .

علّق على هذه العبارة ، شارحاً هذه العلاقة فى المجالات الآتية : الأهداف المالية - العلاقات العامة .

(٤) « يُجمع علماء التنظيم والإدارة على أنه لا يمكن وضع تقييم لأى تنظيم ، إلاَّ فى ضوء الأهداف المقررة وعلى رأسها الهدف العام للمشروع ككل » .

علّق على هذه العبارة ، شارحاً ما الذى نعنيه (بالبناء التنظيمى للمنظمة) ؟ .

(٥) مَن من علـماء الإدارة الذى ذكـر فى بحـوثه فى عـلوم الإدارة أن جمـيع الأهداف يمكن تقسيمها إلى قسمين ؟

أذكر رأيه فى هذا الموضوع ، ثم اشرح مفهـوم « فاعلية التنظيم » . . وأذكر اسم ورأى أحد علماء الإدارة فى هذا الموضوع .

(٦) « أوضحت بعض الدراسات العلمية أن عـدداً كبيراً من المنظمات فشل فى تحقيق أهدافه » .

أذكر أحد هـذه الدراسات ، ومن الـذى أجراها ؟ . . وما هـى بعض النتـائج المستمـدة منها ؟ . . ورأيـك الخاص فى ضوء تَفَهُّمـك للعملـيـة التنظيميـة .

(٧) « يرى العديد من علماء الإدارة أن المدير المهـنى الذى يتم تعيينه إن هو إلاَّ موظف . . وأنـه قد لا يسعى لبـقاء المنظمة بـنفس الهمة والحـماس الذى يبذله مؤسسوها » .

علّق على الـعبارة السابقة ، شارحـاً أسبابها ورأيك الخاص فى كـيفية معالجتها .

(٨) « يُحذِّر علماء الإدارة من أن بيـئة المستقبل سوف تتغير بمعـدل سريع للغاية . . وأن عدم السرعة أو الدقـة فى الإستجابة لهذه المتغيـرات ستترك آثارها على المنظمات » .

أكتب بحثاً توضح فيـه . . . لماذا يرى علماء التنظيم والإدارة مثل هذا الرأى ؟

(٩) « ينادى عـلماء الإدارة بأنـه من الأفضل أن تَتَحـلَّى القيادات الإداريـة فى المنظمات بالقدرات القادرة على استشراف المستقبل » .

ما معنى عبارة استشراف المستقبل ؟ . . . وما هى أبرز السمات التى ينبغى أن تتحلى بها هذه القيادات ؟ . . . وكيف نحقق العلاقة بين الأهداف والتخطيط الفعال ؟

(١٠) أشرح بشىء من التفصيل الخطوات العلمية التى ينبغى توافرها من أجل تحقيق استراتيجية للتخطيط يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمات .

أيِّد إجابتك بأحد الأشكال التى توضّح هذه الخطوات ، مُبيناً اسم المرجع الذى اقتبست منه هذا الشكل . . . واسم المؤلف ، ورأيك الخاص فى ضوء دراساتك لعلوم الإدارة .

الفصل الثالث

العملية التنظيمية ووضع السياسات

Organizational Process
and Policy Making

السياسات مرشدة للتفكير : Policies are Guides to thinking

تعتبر السياسات جوانب مرشدة عند التفكير فى اتخاذ القرار ، ويرى البعض أن الأهداف السابق تقريرها لمختلف الوحدات تُعتبر فى حد ذاتها سياسات عامة ، وذلك لأنها تعطى هذه الوحدات المرشد الرئيسى لطريقة التفكير والعمل ، وهناك من يرى أن السياسات تتعدد [1] بقدر تعدد المستويات الموجودة فى الهيكل الإدارى . . . فمثلاً توجد سياسة رئيسية تحكم المنشأة ككل ، ثم تتعدد هذه السياسات مع تَعَدُّد الإدارات والأقسام الفرعية ، وهذا التعدد يوجد نتيجة لاستخدام قاعدة تفويض السلطة ، وتحميل المرؤوسين واجبات ، وتبعات ، ومساءلتهم عن نتائج ما يتحملوه من مسئوليات . . ويهدف الذين يقيمون المشروعات التجارية والصناعية إلى تحقيق منفعتين : منفعة المستهلك من ناحية ، ومنفعة من يؤسسون المشروع من ناحية أخرى ، ولذلك فإن من أهم ما يجب أن يعنى به من يقيمون المشروعات هو تحديد الهدف تحديداً يمكن كل أعضاء المشروع من فهمه وتقديره ، ووضع السياسات يعتبر نوعاً من التخطيط policy formation is a type of planning كما وأن السياسات تعكس وتترجم الأهداف Reflect & interpret objectives .

ويوضح الأستاذان « كونتز وأودنل » تعدد السياسات بقدر تعدد المستويات ، فيقولان : « توجد السياسات على هيئة طبقات . . فمثلاً تقرر الإدارة العليا سياسات الإنتاج الرئيسية للشركة . . هذه السياسات بدورها يتولد

(١) يرى عالم الإدارة جوزيف أ. ليترر نفس الرأى ، حيث أن السياسات تتضمن سلسلة الوسائل لتحقيق الغايات ، وأنها مفيدة فى فهم العلاقة بين الأهداف التنظيمية العامة ، والنشاطات المحددة . يرجع فى ذلك إلى :

- "The Analysis of Organizations" by Joseph A. Litterer, 2nd ed. (N.Y.: John Wiley, 1973).

عنها سياسات بحوث ، وسياسات تسويق ، وسياسات مالية . . وإذا لم تقم الإدارة العليا بنفسها بوضع سياسات فرعية . . فإن المديرين فى المستويات الأدنى لهم أن يضعوا السياسات التى تحكم بحوث الإنتاج ، وبحوث التسويق ، والإعلان . . الخ . . والسياسة الرئيسية للشركة ينبغى أن تكون منطقية وواضحة ، بحيث يمكن معها وضع السياسة الفرعية فى سهولة .

وفيما يلى النص :

"Policy exists in layers. For instance, basic company product policies are most often determined by top management. These, in turn, generate research policies, marketing policies, and financial policies. If top management does not itself generate derivative policy, managers at lower levels may develop policies governing product research, marketing research, advertising, etc. Basic company policy must be so logical and clear that derivative policy can be easily formulated".

ومما لا شك فيه أنه ينبغى دائماً التأكد من أن جميع السياسات الفرعية متناسقة مع السياسة الرئيسية للشركة بحيث تُسهم فى تحقيق الأهداف . . كما وأن وضوح هذه السياسات له أهمية إدارية ، ليس فقط من حيث التوجيه والإرشاد ، بل أيضاً من حيث تحقيق أكبر قدر ممكن من الاقتصاد فى الوقت ، لأن المديرين يعملون فى ضوئها وعلى هديها ، وبذلك لا ينفقون جهدهم ووقتهم لايجاد السياسات التى قد يرونها مناسبة .

والسياسات هى الإطار العام الذى تعمل فى نطاقه الإدارة ، إذ أنها تُعبِّر عن اتجاهات الإدارة لما ينبغى أن يكون عليه سلوك الأفراد وأعمالهم ، ومن

أجل ذلك تعتبر السياسات المرشد لاتخاذ القرارات فى المنظمات ، وغالباً ما تُفصح المنظمات عن سياساتها فى صورة بيانات .

وفيما يلى نورد مثلاً لما أعلنته « شركة ستاندارد أويل »[(١)] للبترول عن سياستها فيما يتعلق بعلاقاتها العامة .

« نحن نطرق ميدان الأعمال فى مجالات البحث عن البترول لنقوم بصنع منتجات جيدة ، ونبيعها بسعر عادل ، ونحقق أرباحاً » .

« ونحن نحاول أن نعمل لما فيه مصلحة أصحاب المشروع ، والعمال ، والعملاء ، والجمهور » .

« وسياستنا للعلاقات العامة قائمة على أساس معاملة الجمهور بالحق ، وإعطاء وزن كبير لآرائهم وتفهيمهم باستمرار لحقيقة أهدافنا » .

وتفيد السياسات فى التَعَرُّف على مدى سلامة التصرفات إزاء مشكلة[(٢)] من المشكلات ، خاصة إذا كانت السياسات الموضوعة قد تنبأت مقدماً بحدوث

(١) يذكر عالم الإدارة و. هـ. ماى لاندر أن شركة ستاندرد أويل بنيوجرسى وكذلك شركة دى بونت تداران من أعلى على أسس يومية From the top, on a day to day basis . ويرجع بالنسبة إلى التفاصيل إلى :

Management by Executive Committee By W.H. Mylander (Harvard Business Review No. 3, 1955).

كما ويذكر عالم الإدارة « لويس ألن » أن هناك خلافاً حول موضوع بناء المنظمات . . هل يتم من أعلى إلى أسفل ؟ . . أو من أسفل إلى أعلى ؟ . . ويخلص إلى أن العملية تتم فى اتجاهين . يرجع إلى :

"Management & Organization", By Louis Allen, (N.Y.: McGraw-Hill, 1958).

(٢) لذلك يقرر عالم الإدارة « جيمس هـ. دونيللى وزملاؤه » أن التصرفات إزاء مشكلة من المشكلات تحتاج إلى كفاءة وقدرة عقلية . يرجع فى ذلك إلى :

"Fundamentals of Management", By James H. Donnelly, Jr., James L. Gibson & John M. Ivancevich, (Austin, Tex.: Business Publications, 1971).

مثل هذه المشكلات . . فمثلاً معظم أفراد القوى العاملة تحصل على أجازاتها فى الصيف ، ولكن يحدث أن يحتاج بعض أفراد القوى العاملة إلى يوم أو بعض يوم بمناسبة افتتاح العام الدراسى لمعاونة أبنائهم على دخول المدارس ، ويعلم المديرون أن عدم تحقيق هذه الرغبة لن يلق فقط مقاومة هؤلاء الأفراد ، بل يَسْتَتْبِعه أيضاً تَغَيُّب عدد كبير من أفراد القوى العاملة بدون إذن . . كما وأنهم يعرفون أن المنشأة إذا لم تتخذ أى قرار فى هذا الموضوع ، فإن التغيب سيكون كبيراً لدرجة قد تعوق سير الإنتاج بمعدله العادى .

وعلى هذا الأساس ، فإن السياسات التى توضع ينبغى أن تراعى مقدماً حدوث مثل هذا الموقف وتعمل على معالجته بما فيه الصالح العام ، فالسياسات ينبغى أن تُوَفِّق بين احتياجات المشروع ورغبات وظروف القوى العاملة .

ولعل هذا هو الذى دعى إلى اعتبار المرونة عنصراً أساسياً من عناصر وضع السياسات . . أن يكون دائماً الصالح العام هو الهدف ، الأمر الذى يتحتم معه استخدام العقل وإعمال الفكر ، ولذلك كثيراً ما نجد بعض الألفاظ المرنة توضع عند وضع السياسات . . مثل « إلا إذا اقتضت ذلك الظروف القصوى » . . أو « كُلَّما أمكن ذلك » . . وبذلك تفسح السياسات لملكة الخلق والإبداع والإبتكار أن تجد سبيلها إذا ما وجدت الإدارة نفسها فى ظروف تضطرها لاتخاذ قرار .

ومما لا شك فيه أنه يحسن دائماً عند تقرير منهج معين أو سياسة فرعية معينة جديدة تتلاءم مع تحقيق السياسات الرئيسية ، أن يقوم المسئولون بشرح كل ما يتعلق بهذه السياسة بجميع وسائل الاتصال الممكنة .

ونوجه النظر إلى حقيقتان تواجهان واضعى السياسات ، أنهم قد يغفلون عن ذكر أو تضمين السياسات بعض المعانى التى يعتقدون أنها من قبيل المفاهيم السائدة فى الشركة ، بحيث لا توجد ضرورة للنص عليها فى الكتيبات التى تُوضّح وتشرح هذه السياسات . . وكذلك صعوبة وضع أنماط أو مقاييس أو معايير يمكن الاستناد إليها فى تقرير مدى نجاح هذه الأهداف .

وهناك إجماع على ضرورة أن تكون السياسات مكتوبة ، وأن هذا له مزايا عديدة ، وذلك كما يقول « بوز آلن ، وهاميلتون » [1] Booz Allen & Hamilton :

« السياسات المكتوبة توضح أنها بُنِيَتْ على قرارات صائبة اتخذت فى الماضى ، وتحتفظ بطاقة المديرين للقرارات الجديدة التى ستتخذ ، وتخلق مناخاً يُمكّن الفرد من اتخاذ قراراته عن ثقة ، وتدفع الإدارة قدماً للعمل عن طريق تقليل الجهد الذى يبذل فى الأمور الروتينية المتكررة ، وتُدعّم استمرار الجهد الجماعى عبر السنين ، وثبات المشروع . . كما وتحرر الإدارة العليا بحيث تعطى أهمية أكثر للمشروعات اليومية وبرامج المستقبل ، أو بمعنى أوضح . . فإن السياسات المكتوبة تعتبر أفضل طريق لوضعها موضع التنفيذ .

Putting policies in written is the best way of putting them to work.

(١) Management Appraisal -- Key to Building Executives by Allen Booz & Hamilton (Published by the authers, 1955).

الفرق بين السياسات والقواعد Rules :

إن توضيح معنى السياسات يتضمن التفرقة بين السياسات والقواعد ، فكليهما بيانات موضوعة لتؤثر على سلوك الأفراد فى المنشآت . والسياسات عادة تكون أوسع من القواعد ، هذا فضلاً عن أنها تُصاغ فى عبارات عامة :

وإذا كانت السياسات تعتبر المرشد للتفكير والعمل ، فإن القواعد[1] تحدد تماماً ما ينبغى عمله ، وهى تتضمن الجزاءات التى تترتب على انحرافات القوى العاملة عن الأخذ بها ، هذا بينما تكون السياسات من المرونة بحيث يمكن سرعة تغييرها إذا لزم الأمر دون أن يترتب على ذلك أى نوع من أنواع العقاب .

ولنضرب مثلاً لتوضيح ما سبق ، ما يتعلق بجانب الأمان Safety فى إحدى الشركات الصناعية ، فإن جانب الأمان قد يتطلب العديد من القواعد ، كمنع التدخين مثلاً ، أو ضرورة ارتداء نظارة الأمان لصيانة العين ، أو ضرورة ارتداء أحذية خاصة يتطلبها نوع العمل ، فهذه جميعاً قواعد يجب الأخذ بها فى نطاق العمل ، هذا بينما نجد أن سياسات الأمان تختلف ، فإن سياسات الأمان قد تقرر ما إذا كان على الشركة أن تمد القوى العاملة بها بمتطلبات الأمان ، كأن توفر لهم الملابس والأدوات اللازمة ، والعمل باستمرار على تفهيم القوى العاملة التطبيق العملى لمقتضيات الأمان ، ومتابعة هذا التطبيق والتدريب للنظر فى مدى ما حققته من نجاح .

(١) لمزيد من دراسة أهمية . . لماذا ينبغى أن تكون هناك قواعد ؟ . . يرجع إلى :

- "There ought to be a Rule, Complex Organizations : A Critical Essay", By Charles Perrow, (Glenview, Il, Scott, Foresman, 1972).
- "Rule Orientation : The Reliance on the Formal System", Structure and Process of Organization : A System Approach, By Arlyn J. Melcher, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1967).

ويعتبر وضع السياسات مرحلة أعلى من مرحلة وضع الإجراءات ، إذ أن السياسات يضعها من لديهم سلطة الإدارة العليا فى المنشآت وعلى ذلك فإن الإجراءات ينبغى أن توضع فى نطاق السياسات الموضوعة .

كما وينبغى أن نلاحظ أنه إذا وضعت سياسات سليمة للمنشأة ولم تُدَعَّم بالإجراءات القادرة على تنفيذ هذه السياسات ، فإنما يُعتبر الجهد المبذول فى وضع السياسات جهداً ضائعاً عديم الجدوى ، فالسياسات السليمة ينبغى أن تُدَعَّم باجراءات سليمة ، حتى يمكن لكليهما أن يحققا أهداف المشروعات وعلى هذا فإن السياسات تعتبر المرشد للعمل ، وهى تأخذ فى الاعتبار عند وضعها ما قد يَجِدّ من مواقف دون تناول حالات فردية معينة ، هذا فضلاً عن أن السياسات توضع لفترات طويلة نسبياً ، وهى ترسم الطرق المختصرة Short Cuts للتدريب وتوجيه القوى العاملة .

وينبغى أن يُراعى عند رسم السياسات بعيدة المدى [١] أن تكون من المرونة بحيث تسمح باجراء التغييرات اللازمة كلما تطلبت الظروف ذلك ، فإن وجود مثل هذه الخطوط يحول دون الارتجال فى اتخاذ قرارات قد تحقق فائدة عاجلة فى أمد قريب ، ولكنها لا تتفق مع الأهداف البعيدة المدى ، وهذا ما يجعل من الخطأ تنفيذها . ثم إن غياب مثل هذه الخطط كثيراً ما يؤدى إلى تكرار نوع الأخطاء ، وفى ظل هذه الظروف يندر أن تتحقق التحسينات .

(١) يرى عالمى الإدارة « كاست ، وروزينويج » أنه ينبغى على المستوى الاستراتيجى عند رسمه للسياسات أن يربط مختلف أوجه نشاط المنظمة ببيئتها النظامية . يرجع إلى :

"Organization & Management : A Systems Approach", By Fremont E. Kast & James E. Rosenzweig, (N.Y. McGraw-Hill, 1970).

إن السياسات ترتبط دائماً وأبداً بأهداف المشروعات ، ومن أجل تحقيق هذه الأهداف توضع خطة سليمة لتحقيق إدارة رشيدة . ويقع عبء وضع السياسة العامة للمنشأة وتحديد أهدافها على عاتق من كَوَّنوا المشروع أو مَوَّلوه .

والأهداف هى أول مقدمات السياسة التى تتكون من العوامل الآتية :

١- الأساس الأخلاقى للمشروع : Ethical Foundation of the Enterprise

أى وضع قواعدلـلعلاقة بين المشروع وبين أفراد المجتمع الذى يعمل فى نطاقه كالمستهلكين والتجار ، وكذلك وضع قواعد الاستخدام أى طرق التعامل مع الموظفين .

٢- الأساس النظامى : Organizational Foundation

ويهدف الأساس النظامى إلى توضيح سير العمل فى المشروع فيما يتعلق بالعمليات الخارجية من ناحية وما يتعلق بقنوات التوزيع . وكذلك فيما يتعلق بالعمل الداخلى وما يتطلبه من وسائل الإعداد وطرق الإنتاج وإجراءات ومواصفات الوظائف المختلفة لمن يرغب فى شغلها ووسائل الرقابة .

ويتضح من العاملين السابقين أن للسياسة جانبين ، جانب خارجى وجانب داخلى : يرسم الجانب الأول علاقة المنشأة بالعالم الخارجى ويوضح الجانب الثانى مقومات المنشأة نفسها .

وعلى ذلك فالسياسة السليمة تُمكِّن الإدارة من تحمل المسئوليات التى تتعلق باشتراكها فى حياة المجتمع على الوجوه الآتية :

(أ) أن تساهم فى حياة المجتمع بما تنتجه أو توردة من سلع ، أو القيام بالخدمات التى تضطلع بها .

(ب) أن تساهم فى رفاهية المجتمع بتحسين نوع وكمية المنتجات وتخفيض الأسعار دون الإقلال من جودة المنتجات لرفع مستوى معيشة الأفراد باتاحة الفرص لهم فى تحقيق مزيد من الرغبات أو فى التوفير أو رفع مستواهم الثقافى .

(جـ) رفع مستوى الاستخدام بتعديل شروط العمل وتحقيق الرضا الشخصى والجماعى بالعمل .

(د) المساهمة فى تقدم المجتمع الذى يوجد فيه المشروع .

هذه القواعد الأربعة السابقة ، تُكَوِّن السياسات العامة للمشروع وهى تلائم جميع نواحى النشاط . وكلما كبر حجم المشروع واتسع نطاقه ، كان من الواجب أن يقسم نشاطه من حيث الإنتاج أو البيع أو النقل أو بالتقسيم الجغرافى أو بالتقسيم الوظيفى . . وهكذا تحتاج الإدارة إلى تعديل سياستها لتتفق مع هذا التقسيم ، وتحقق التناسق ، بين أجزائها المختلفة .

ويجب على المنشآت أن تعلن عن سياستها فى الداخل والخارج إذ أن ذلك يحقق فائدة عظيمة فى رفع كفاءة الإدارة . وكما سبق أن أوضحنا ، أن السياسة هى أساس البناء النظامى للمشروع وهى ضرورية للقيام بأعماله ، فما لم تُعرف بوضوح يتعذر وضع نظام للمنشأة ، أو تحديد مسئوليات وعلاقات رجال الإدارة أو ضمان سير العمل بين المنفذين Executives بدرجة عالية من الكفاية والتناسيق .

والسياسة لازمة أيضاً لوضع أساس خطة العمل فيما يتعلق برأس المال والمعدات اللازمة وقنوات التوزيع والاستخدام وشراء المواد الأولية . كما أنها تُفيد أيضاً فى تحقيق التناسق فى المشروعات الكبيرة وفى رفع الروح المعنوية للعمل ،

فحيثما كانت واضحة ومعروفة فى نطاقها العام أو الخاص ففى هذا ضمان تقدم المشروع وقيام المنفذين بتحمل مسئولياتهم فى التغييرات التى تطرأ يوماً فيوماً !!!

والسياسة هى الأساس الذى تقاس بموجبه نتائج الإدارة ، فإن وضع مقاييس سلامة الأداء فى المنشآت هى من مسئوليات مجلس الإدارة ، وعلى ذلك فإن من واجبه أن يتأكد من تحقيق أهداف المشروع ومن أن السياسات الموضوعة قد اتُبعت وطُبِقَتْ ، كما أن عليه أن يتأكد من أن جميع العمليات قد تمت بدرجة عالية من الكفاية وبأقل النفقات . وهنا يلزم الاستعانة بالرقابة وبالحسابات المالية .

ويجب أن تستند السياسة إلى حقائق ، ويعنى هذا فى المشروعات التجارية والصناعية أن السياسة تُبنى على التنبؤ بحالة السوق أو بحالة الإنتاج وغيرها من العوامل الاقتصادية ، ويشترك فى وضع هذه السياسة الرؤساء المنفذون مع مجلس الإدارة لما لهم من خبرة فنية فى التنبؤ بحالة السوق والمبيعات المحتملة . كما وأننا إذا أخذنا فى الإعتبار الناحية المعنوية ، فإن تَحَمُّل رجال الإدارة بالمسئوليات [١] التى تتعلق بالعمل فى المنشأة ، يتطلب أن يُؤخذ رأيهم فى أساس التنظيم فيها .

(١) يحدث فى حالات ليست قليلة أن يكون للمنظمة تأثير بيروقراطى على أعضائها ، وحينئذ نجد التعليمات تطالب بالتقيد الصارم بالأنظمة واللوائح ، ويرى علماء الإدارة أن المستويات المسئولة عن ذلك إنما تتمسك بذلك من أجل مصلحتهم الذاتية . يرجع إلى :

"Social Theory & Social Structure", By Robert K. Merton, (N.Y. The Free Press, 1957).

ووضع السياسة ليس عملاً مستمراً ، إذ أن مجلس الإدارة يضع الخطوط العامة ويضيف إليها التعديلات التى قد تقضى بها الظروف ، ولكن دراسة هذه السياسة عملية دائمة تتم بالمناقشة بين عضو مجلس الإدارة المنتدب أو المدير العام ومساعديه من الرؤساء والمنفذين .

وهكذا يتضح أن الإدارة تقوم بوضع السياسة التى يجب أن تكون من المرونة بحيث يُمكن تنفيذها وإعادة تعديلها كلما تغيرت الظروف .

الفرق بين السياسة والاستراتيجية Strategy :

لعل من الأمور التى عرفناها من دراستنا عن السياسات .. أنها لا توضع من فراغ Policies are not made in a vacuum ، وأن صنعها غالباً لا يكون نتيجة لإسهام مدير واحد .. بل إنها تتم نتيجة لعديد من الدراسات التى تجريها مختلف الوحدات للنشاط المماثل المنافس للعملاء ، للموردين ، للموظفين .. لرؤساء الإدارات والأقسام فى نطاق هيكل البنيان التنظيمى للوحدة .. وعوامل أخرى داخلية وخارجية للمشروع .

وحتى نُلقى ضوءاً على ما تتبعه المشروعات فى الخارج سنضرب مثلاً لبعض هذه الأبحاث والدراسات .. موجهين النظر إلى أن هذه الأبحاث تتم قبل إنشاء المشروعات (١) ،

(١) ترى عالمة الإدارة « تير بيرى » أنه كلما تطورت البيئات التنظيمية ، فإن ذلك يترك أثره ليس على المنظمة فقط ، بل يترك أثره أيضاً على المنظمات الأخرى المنافسة ، وتتطلب الاستجابات التنظيمية عمليات مُعقدة ، تستوجب العديد من الاختيارات التى تستند إلى البحوث والدراسات المتخصصة . يرجع إلى :

"The Evolution of Organizational Environments", By Terreberry, Administrative Science Quarterly 12, 4 (1968).

وحينئذ تعتبر ركناً أساسياً من أركان تأسيس المشروعات .. كما وأن هذه تستمر مع حياة المشروع ، حيث أن الإدارة العليا الممثلة فى أعضاء مجلس الإدارة تداوم على هذه الدراسات لتقرير السياسات المناسبة للأمور أو المواضيع المتجددة ، ثم تعدل مختلف الأقسام بعد ذلك من سياستها المرشدة لجوانب العمل فى مختلف الأجزاء .

وفيما يلى بعض هذه الأبحاث :

(أ) خصائص المجتمع .

(ب) المنشآت التجارية المحلية المناقسة .

(جـ) عدد المستهلكين وحجم الأعمال المرتقب .

(د) التسهيلات التجارية .

(هـ) الناحية المالية .

(أ) خصائص المجتمع : Community Characteristics

١ - هل المجتمع الذى سيُقام فيه المشروع مجتمع مستقر ثابت ، أم أنه مجتمع سريع التَغَيُّر ؟

٢ - ما هو عدد العمال والموظفين الذين يعتمدون فى كسب رزقهم ومعاشهم على الصناعات التى توجد بالمنطقة ؟ .. وما هو التأثير المحتمل على الحالة المالية للمشروع إذا حدث وفشل أحد هذه المشروعات الصناعية ؟

٣ - هل يُعتبر النشاط التجارى والصناعى بالمجتمع مُرْضٍ بوجه عام ؟

٤ - ما مدى استقرار التوظف ؟ وإذا كانت نسبة دوران العمل مرتفعة ، فما هى أسبابها ؟

٥ - هل يشارك سكان المنطقة فى أوجه النشاط المختلفة فى المجتمع الذى يقطنون فيه ؟

٦ - ما مدى توافر الكفايات القادرة على تحمل أعباء الوظائف وتوجيه سير المشروع ؟

(ب) المنشآت التجارية المحلية المنافسة : Local Competition

١ - ما هو عدد المنشآت ذات النشاط المماثل فى المنطقة ؟.. وما هى أنواعها ؟.. وما هو حجم نشاطها التقريبى ؟

٢ - إذا كان من بين هذه المنشآت من لا يرضى عنه أفراد المنطقة فما هى أسباب عدم الرضا ؟

٣ - ما هى الوسائل المحتملة التى يمكن عن طريقها التَفَوُّقْ على المنشآت المنافسة ؟

٤ - ما هى درجة المنافسة [1] المتوقع أن يقابل بها المشروع ؟... هل ستكون هذه المنافسة قوية أو ضعيفة ؟.. وهل يتوقع أن تلجأ هذه المنشآت إلى وسائل غير شريفة لعرقلة نشاط المشروع ؟

---

(١) يرى العالمان « أيكن وزميله هيج » أن شُحَّ الموارد سيؤدى إلى أن تتعاون وتتكامل المنظمات ، وقد يحدث هذا تدريجياً ، أو على المدى البعيد . يرجع إلى :

"Organizational Interdependence & Intraorganizational Structure", By Michael Aiken & Gerald Hage, American Sociological Review 33 (Dec. 1968).

كما ويرى عالما الإدارة « فيفر وليليبسى » أن هناك مبدأ أساسياً فى التنظيم هو أن الوحدات الاجتماعية تجد مع مضى الزمن أنه من المفيد أن تربط تصرفاتها مع بعضها البعض بهدف تحقيق الانسجام والاستقرار ، بالإضافة إلى التفاعل الإيجابى مع المنظمات لتحقيق الأهداف . يرجع إلى :

"Executive Recruitment & The Development of Interfirm Organizations", By Jeffrey Pfeffer & Huseyin Leblebici, Administrative Science Quarterly 18 (Dec. 1973).

٥ - إذا كان هناك مشروعات قد فشلت فما هى أسباب هذا الفشل ؟

(جـ) عدد المستهلكين وحجم الأعمال المرتقبة :

Trading and Prospective Consumers

١ - مساحة المنطقة التى يمكن أن تستفيد من قيام المشروع .

٢ - عدد العائلات التى تعيش فى المنطقة .

٣ - عدد المستهلكين المرتقبين .

٤ - حجم رقم الأعمال المرتقب .

٥ - هل حجم المنطقة من الاتساع بحيث يسمح بانشاء فروع فى بعض الأحياء فى المستقبل ؟

(د) التسهيلات التجارية : Commercial Facilities

١ - هل يمكن استئجار مكان مناسب ؟ . . . وما هى قيمة ما يدفع فيه من إيجار ؟

٢ - هل جميع المرافق العامة كالمياه والكهرباء والمواصلات مثلاً متوفرة ؟

(هـ) الناحية المالية : Financing

١ - هل يمكن الحصول على رأس المال اللازم لإقامة المشروع بدون الالتجاء إلى عقد القروض ؟

٢ - هل من رأى الذين يؤسسون المشروع تكوين احتياطيات كافية سنوياً لتدعيم مركزه المالى ؟

(و) بعض الأسئلة التى تتعلق بتشغيل المشروع :

١ - ما مدى توافر الكفايات الفنية والإدارية اللازمة للمشروع ؟.

٢ - هل فى مقدور المشروع أن يدفع المهايا والأجور المناسبة لهذه الكفايات ؟

٣ - هل فى قُدرة الكفاءات التى تعمل فى المشروع أن تضع سنوياً ميزانية تقديرية لتشغيله ؟.

٤ - ما هو رقم المبيعات الذى يسمح بتغطية جميع النفقات وتكوين الاحتياطيات الكافية ؟.

٥ - ما هى المصادر المختلفة التى سيلجأ إليها المشروع لتمده باحتياجات نشاطه ؟

وإذا كانت جميع الأبحاث السابقة لازمة وضرورية من أجل تقرير سياسات معينة ، إلاَّ أنها فى نفس الوقت تعتبر عاملاً له أثره الكبير [1] فى حياة المشروع واستمراره ، فى ظل مجتمعنا الدولى المعاصر الذى يتميز بوجود منافسة حادة ،

---

(١) لذلك يرى بعض علماء الإدارة أنه ينبغى على المنظمات أن تعطى أهمية قصوى لتدفق الخدمات والمعلومات والقوى العاملة والموارد بين المنظمة والبيئة التى تعمل فيها . كما ويرون أن مقدرة المنظمة تعتمد على تَوَقُّع الأحداث وادراك البيئة ، وهذا يستند إلى التَفَهُم العميق لمدى الدور والحركة والعلاقات التى تقوم بها المنظمة مع الأعضاء الآخرين :
"Characteristics & External Orientations of Boundary Spanning Individuals", Academy of Managemet Journal 24, No. 1 (1981).
ويُركِّز عالم الإدارة جيفرى فيفر على أهمية الاختيار الانتقائى للمديرين فى المستوى الأعلى عن طريق مجالس الإدارة التى يسودها روح الفريق والعمل على التعاون من أجل تحقيق الهدف العام .
"Beyond Management & The Worker : The Institutional Function of Management", by Geffery Pfeffer, Academy of Management Review (April 1976).

الأمر الذى أدّى إلى أن يُطلق البعض على ما يـدور بين المنشآت الكبرى المنافسة أنها . . . « حرب المنافسة » .

وإذا كان مجتمعنا الدولى المعاصر يُبيح كل الوسائل المشروعة وغير المشروعـة فى الحرب التى تشنها الدول مـن أجل تحقيق أغراضها . . . فإنـه أيضاً فى عالم التجارة ، يـتوقع أصحاب الأعمال فى بعض الأحيان من البعض أن يلجأ إلى بعض هذه الأساليب ، وإن كانـت أساساً غير مقبولـة ومرفوضة ، إلاّ أن أصحاب المشـروعات ومن ورائهم المديـرين ينبغى أن يـكونوا دائماً على حذر . . ومن هنا يقومـون بدراسات عميقة لمعرفة الوسائل المحتمـلة التى يمكن عن طريقها الـتَفَوُّق على المنشآت المنـافسة . . كالـدراسات التى تـتعلـق بالتَعَرُّف علـى درجة المنافسة المتوقعة للمشوع . . وهل ستكون هذه المنافسة قوية أو ضعيفة ؟ . . وهل يتوقع أن تلجأ هذه المنشآت إلى وسائل غير شريفة لعرقلة نشاط المـشروع ؟ . . كل هذه الجوانب ودراستها من أجل وضع السياسات التى تقابلـها وتتغلب على مصاعبها هى الـتى نـطلـق علـيهـا فى الإدارة « اسـتراتـيجـية » . . فالاستـراتيجية هـى إذن الخطط التـى توضع فى ضوء مـعرفة حقائق السياسات التى يطبـقها الآخرون ، هذه الحقائق تساعد على اتبـاع استراتيجية قد يـكون من شأنها إجراء تضـمينات جديدة للسياسة لمقابلة خطط وسياسات الآخرين .

"Strategy may require some adaptation to meet the plans and policies of others"

ولعبة الشطرنج مثلاً يُمكن القول أن مثلها فيما يتعلق بما يدور بين المتنافسين فى المبـاريات من أجل الفوز مـن تفكير عـقلى عميـق . . مثلها فى ذلـك مثل

الحرب . . ومثـل ما يحدث فى دوائـر الأعمال . . ينـبغى دائماً أن يـؤخذ فى الحسبان اسـتراتيجية المـنافس . . أى توقع الخطوات الـتى سيتخذهـا المنافس ، للاستعداد مـقدماً لمقابلتها . . أو بمعـنى آخر فإن اللاعب الماهر ينبـغى عليه أن يعدل من خططه طبقاً للتحركات والخطط المتوقعة للمنافس .

"The skillful player, therefore, shifts his plans in accordance with the moves and probable plans of opponents".

ومما لا شك فيه أن الإنسان حتى وإن أخذ كل هذه الاعتبارات فى الحسبان فإن احتمال خسارته قائم ، وذلك فى حـالة إذا ما كان المنافس أكثر منه قدرة ، وأعلى مهارة فى صياغة خططه الاستراتيجية .

ونحن إذا استعرنا من المصطلحات العسكرية بعض الفاظها . . والتى مـنها مثلاً مصـطلح « تاكتـيكات Tactics » . . فـإن التكتيكات هـى عبارة عن الخطوات التفصيليـة التى يمكن عن طريقها وضـع الاستراتيجية موضـع التنفيذ بحيـث تكون هذه الخطوات مؤثرة وفعالة ومنتجة .

وكذلـك أيضـاً فى دوائـر الأعمـال ، فإنـه بعـد تقـرير استراتيجية معينة فلابد أيضـاً من إعداد برنامج مفصل للعمل بحيث توضع هذه الاستراتيجية موضع التنفيذ .

"A program of detailed action is required to implement the strategy".

وإذا أردنا أن نوضح بعض الاستراتيجيات المستخدمة فى دوائر الأعمال فى الخارج ، فإننا نجد أن إحدى الشركات قد تدفـع إلى السوق باحدى السلع التى

قد تكون أصلاً لا ترغب فى انتاجها أو بيعها ، إنما تفعل ذلك فقط بقصد تثبيط همة المنافسين [1] .. أو يقوم المدير المالى بحذق ومهارة بعمل بعض التحريات عن بعض البنوك ، مُوحياً أنه يقوم بذلك للتعامل معها ، وذلك إذا ما وجد أن البنك الذى يتعامل معه فعلاً بدأ يضع أمامه بعض الصعوبات فيما يتعلق بعقد القروض .

كما وأن هناك بعض الاستراتيجيات الشائعة .. مثل « اضرب والحديد ساخن » Strike while the iron is hot » .. - .. « الوقت خير شاف Time is a great healer » .. - .. « الخلل من الداخل Bore from within » .. - .. « الاتحاد قوة In union there is strength » .. - .. « فرق تسد Divide and rule » .. - .. «مرر الدولار ! Pass the buck» .. - .. « احتفظ بالبارود Conserve your gun powder » .

ولعل من الأهمية بمكان أن نؤكد قبل أن نختتم هذا البحث ، أن استراتيجية السياسات لتحقيق الأهداف تتطلب ضرورة توافر عنصر المرونة فى

(١) يؤيد بعض كبار المديرين فى المؤسسات الأمريكية التماسك داخل الصناعات ، ويجدون تشجيعاً فى تساهل الحكومة الواضح فيما يتعلق بالاندماج ، وأن هذا يساعد على احتمال الضغط على المنافسين الخارجين بدلاً من ايقاف المنافسة .

يرجع إلى : The Wall Street Journal, March, 1984.

ورأى عالم الإدارة « كورا باجلى ماديت » من قبل فيما يتعلق بأدبيات العلاقات بين المنظمات وضرورة الاستعانة بوحدات التحليل للتعرف على خصائص العلاقات بين المنظمات .

"On the Specification of Interorganizational Dimensions", By Coara Bagley Marrett, Sociology and Social Research (Oct. 1971).

وعلى أساس دراسات « ماريت » ، قام عالم الإدارة « نيجاندى » بدراسات أوضحت أن الاستقرار البيئى يؤدى إلى تطوير علاقات رسمية مع المنظمات الأخرى .

"Interorganizational Theory", By A.R. Negahandhi, (Kent, Ohio : Kent State University Press, 1975).

تكوين السـياسات وتنفيذها . . فقد تـكون إحدى السياسات الرئيسـية وأهدافها واضحة ، وقـد تكون معظـم هـذه السياسـات الفرعية المـشتقة منهـا واضحة كذلك ، غيـر أنه ينبغى أن يـؤخذ فى الحسبان ردود فـعل هذه السياسـات على الأشخاص الذين يـتأثرون بها [1] . . وهنا تستـطيع الاستراتيجيـة أن تقوم بدور حاسم فى نجاح هذه السياسة .

"The reactions of persons affected by the policies must be taken into account, and here strategy can be decisive in the success of a policy".

سياسة المنظمات والمجتمع الحديث :

يرى علماء التنـظيم والإدارة أن مجتمعنا الدولى المعاصر يـشهد العديد من المتغيرات لكثير مـن العوامل والتى منها التقدم المتصل فى العـلوم والتكنولوجيا ووسائل الاتـصال . . الخ . ومن هـذا المعنى فـإنهم يؤكـدون على أهمـية أن يعترف أصحاب المنظمات بحقائق العصر [2] الذى يعيشون فيـه ، وأن يستجيبوا

---

(١) أرجو أن أوجه النظر إلى ما أوضحه بعض علماء الإدارة عن الإئتلاف التنظيمى وتفاعله مع البيئات .
"A Theory of Organizational Coalition Formations", By Mohammed A. Wahba and Sidney I. Lirtzman, Human Relations 25 (1972).

ويرى الباحثان أنه لنجاح الائـتلاف التنظيمى ينبغى أن يتم حساب احتمـال النجاح تحت ظروف اليقين أو الشك وأخذه فى الاعتبار .

"Strategically Interdependent Organizations", By J.M. Pennings, in Handbook of Organizational Design. 1 (New York : Oxford University Press, 1981).

(٢) "Overcoming Resistance to Stability", By Robert Albanese, Business Horizons 13 (April, 1970), reprinted in Organizational Development : Values, Process, and Technology eds. N. Margulies and A. Raia (New York: McGraw-Hill, 1972).

إلى متغيرات العصر عن طريق الاعتراف بالحاجة إلى العمل فى بيئة سريعة التغير ، وبالتالى تبنى سياسات من شأنها إعداد القوى العاملة لكى يكون لديها اتجاهاً إيجابياً نحو التغيير ، أى يكون لديها فكرة قبول التغييرات والتكيُّف معها ، ويتفق معظم الباحثين المهتمين بالتغيير التنظيمى على أهمية وجود مجموعة من القوى المؤثرة فى حالة من النشاط حتى تتهيأ الفرصة لمقترحات التغيير المحددة للنجاح ، وقد ذكر عالم الإدارة « أ.س. كنج »[1] فى دوريات علوم الإدارة الصادرة فى يونيو عام ١٩٧٤ تحت عنوان « تأثير التوقعات فى التغيير التنظيمى » بعضاً من العوامل الداخلية والخارجية التى قد تكون لها آثارها على إحداث التغيير وتبنى سياسات جديدة . كما أشار غيره من الباحثين إلى نفس الموضوع[2] .

---

(١) "Expectation Effects in Organizational Change", By A.S. King, Administrative Science Quarterly 19 (June 1974).

(٢) – "Social Change in Complex Organizations", By Jerald Hage and Michael Aiken, (New York : Random House, 1970).

– "A Healthy Organization", By James V. Clark, California Management Review 4 (Summer 1962) reprinted in The Planning of Change, eds. K. Benne, W. Bennis and R. Chin (New York : Halt, Rinehart and Winston, 1969).

– "The Limits of Organizational Change", By Kaufman.

– "Patterns of Organization Change", By Greiner.

– "Management : A Contingency Approach", By Donald Helriegal and John W. Slocum, (Reading, Mass : Addison–Wesley, 1974).

– "Technology and Change : The New Heraclitus", By Donald A. Schon, (New York : Dell, 1967).

– "Technological Forecasting for Decision Making", By Joseph R. Martino, (New York : American Elsevier, 1972).

وقد أوضح هؤلاء العلماء أن العوامل الداخلية تشير إلى تلك الأشياء التى تقع داخل المنظمة ولها القدرة على إحداث حالة من عدم الثبات التنظيمى ، وعلى سبيل المثال بعض التجارب التى تجريها المنظمات فيما يتعلق بتحديث منتجاتها ، ويترتب عليها تغيير فى السياسات ، والسياسات عنصر أساسى من عناصر العملية التنظيمية ، وقد يترتب على تغيير السياسات أيضاً إعادة ترتيب الأهداف الفرعية وصولاً إلى تحقيق الهدف العام الذى يعتبر الهادى والمرشد للعملية التنظيمية .

وقد تقابل المنظمات بعض المواقف الداخلية كاضراب العمال ، أو الانتاجية المتدنية ، والتكلفة المتصاعدة ، أو المناخ التنظيمى غير الملائم ، أو وجود صراعات ونزاعات حول السلطة . . . الخ والعديد من المواقف المتعارضة الأخرى .

وفيما يتعلق بالعوامل الخارجية ، فعلى الرغم من ارتباطها بالعوامل الداخلية ، فإنها ترتبط إلى حد كبير ببيئة المنظمات الخارجية ، مثل التغييرات التى تتعلق بتقدم المعرفة والتقنية المرتبطة بنشاط المنظمات ، والفرص الاقتصادية ، وتوزيع السلطة السياسية ، والتكوين الديموغرافى للسكان والاعتبارات البيئية ، والعوامل الأيديولوجية والثقافية .

وفى إيجاز يمكننا القول أن السياسات توضع من أجل تحقيق الأهداف ، وهى تستهدف النمو [1] التنظيمى ، وأن العمليات النظامية تتأصل فى المنظمة ، وفى بيئتها ، وفى علاقات الاعتماد المتبادل بين الحجم التنظيمى والشكل والمهام . . الخ . .

(1) "Biological Models and Empirical Histories of the Growth of Organizations", By Maison Hair, in Modern Organization Theory, ed. M. Haire (New York : John Wiley, 1959).

كما وأن عملية النمو فى المنظمات تخضع للقوانين الطبيعية ، وأن اكتشاف هذه القوانين الطبيعية هو أكثر مدخل معقول لفهم عملية النمو التنظيمى ، وعلى وجه الخصوص نمو عدد العاملين فى المنظمة إذا تحقق بسبب زيادة قوة الهيكل التنظيمى .

ونحن نكرر . . ونوجه النظر إلى ما سبق وأوضحناه عند حديثنا عن « الفرق بين السياسة والاستراتيجية » وما تتبعه المنظمات فى الخارج من إجراء البحوث العلمية قبل إنشاء المشروعات ، وتستمر هذه البحوث مع حياة المشروع لتقرير السياسات المناسبة للأمور أو المواضيع المتجددة ، ثم تُعدِّل مختلف الأقسام بعد ذلك من سياستها المرشدة لجوانب العمل فى مختلف الأجزاء .

وحتى نزيد الأمر إيضاحاً ، فإن هناك من علماء الإدارة من وضع تصنيفاً لاستراتيجيات النمو ، ومن بين هذه الاستراتيجيات لجوء المنظمات إلى تحقيق زيادة فى حجم أحد منتجاتها ، أو التنويع فى المنتجات لنفس القطاع البيئى أو تحقيق التكامل الرأسى وصولاً إلى خفض التكلفة أو النمو فى أجزاء جديدة من البيئة .

ونرجو أن نوجه النظر إلى أن العلماء يقررون أن لكل استراتيجية مشكلاتها الخاصة بها ، فالزيادة البسيطة فى حجم أحد المنتجات تتطلب سوقاً نامية وبيئة مستقرة حتى تكون فعالة ، ويمكن أن ينشىء التنوع فى زيادة الانتاج توتراً حاداً فى عملية الانتاج بالمنظمة إذا اقترن ذلك بزيادة الطلب فى أنحاء متفرقة من البيئة التى تمارس فيها نشاطها .

وفيما يتعلق بالتكامل الرأسى فله مزاياه ، ولكن له أيضاً مثالبه ، فربما يقود انتاج السلعة أو الخدمة التى درجت المنظمة على شرائها ، ربما يقودها هذا

إلى التعامل مع تقنية جديدة تماماً ، وهذه التقنية الجديدة يتطلب استخدامها التَعَرُّف والتعامل مع مصادر قد تكون غير مألوفة للمنظمة ، وبالتالى عدم وجود الاتصال والاتساق المطلوب فى مثل هذه الأحوال . . هذا بالإضافة إلى أن استراتيجية النمو فى أجزاء جديدة من البيئة بمعنى التوسع فى قطاعات بيئية جديدة . . . وهذه الاستراتيجية تشكل تحدياً أمام وحدات الانتاج والوحدات التنظيمية التى تقع فى الحدود المشتركة بين المنظمة والبيئة ، وقد يترتب على ذلك نوعاً من الازدواج فى الارتباطات ، ومثل هذه المشكلات تتطلب من المنظمات أن تفحص بعناية نظام معالجة المعلومات بها ، فى العديد من المواقع الحرجة على منحنى نموها ، وأن تراعى فى جهودها التى تبذلها من أجل التطوير التنظيمى الحاجة المحسوسة لرسم سياسات تستهدف تهيئة مناخ يتسم بالمساندة [1] والثقة والمشاركة فى المنظمات ، مع العمل فى نفس الوقت على كسب ثقة القوى العاملة ورضاها .

سياسة المنظمات والأزمات :

أوضحنا فى الفصل الثانى من هذا المرجع الدراسة التى قام بها مكتب الاقتصاد التجارى ووزارة التجارة الأمريكية معاً ، وأوضحا فيها فشل العديد من المنظمات فى استمرار نشاطها ، وأن ٥١ ٪ من المنظمات موضوع البحث فشلت فى عام ١٩٨١ ، الأمر الذى يُلقى بعض الأضواء على المخاطر التى تتعرض لها المنظمات فى عالم سريع التغيير ، وأن المنظمات تتعرض لضغوط بيئية داخلية وخارجية ، وأيضاً لضغوط الظروف الدولية : من سياسية

(١) لمزيد من المعرفة نرجو الرجوع إلى :
Organizational Renewal : A Historic Approach to Organization Development, By Gordon Lippit, (Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1982).

واقتصادية ، وعلمية ، وتكنولوجية . . الخ . . بحيث تجد المنظمات نفسها فى لحظة مـن لحظات عملهـا أنها فوجئت بمـوقف غير متـوقع قد يهدد نشـاطها ، واستمرارها . . بـل قد يهدد بقاءها فى سوق الأعـمال ، . . كل هذا أدَّى إلى بحوث ودراسات استنبـط منها كبار علماء الإدارة ما أطلقـوا عليه « نظرية إدارة الأزمات » فى المشروعات الحديثة .

"The theory and practice of crisis management in modern enterprises".

وهناك من علماء الإدارة من يقرر أن خلاصة النظريات التى تتعلق بمواجهة الأزمات تتمثل فى تبنى فكرة قبول التعرض الاختيارى للأخطار عند مقابلتها فى نقطة معينة ، وعنـد التعرض لهذه النقطة ينبغى اختيـار الجهد المناسب من أجل العمل على تَجَنُّب أو تقليل الخطر .

وفيما يلى النص :

"The essence of voluntarily accepted risk is that there is a point at which choices can be made to avert, avoid or reduce risk".(1)

كما ويرى عـالم الإدارة « سيمون أ. بوث » فـى نفس المرجع المذكـور أننا كأفراد كثيراً ما نتعرض لمثل هذا الموقف ، ويكون علينا أن نقارن بين العديد من الاختيارات على أساس رؤيانا لدرجة الخطر .

We make such choices on the basis of our perceptions of the level of risk.

(1) "Crisis Management Strategy, By Simon A. Booth, (Published by Routledge : London and New York 1993).

وهناك من علماء الإدارة من يعتقد أن التفكير فى ايجاد نظريات تتعلق باستراتيجيات لأدارة الأزمات ، إنما ترجع إلى العديد من المواقف الصعبة التى قابلتها العديد من المنظمات فى الماضى ، وعلى وجه الخصوص خلال النصف الثانى من القرن الماضى ، حيث أدت الصعوبات التى قابلتها هذه المنظمات إلى اهتمام الدوائر الشعبية والسياسية وقتئذ .

وعلى سبيل المثال يذكر « سيمون أ. بوث »[(١)] التجربة التى أجراها « توماس إديسون Thoman Edison » فى عام ١٨٨٢ ، وهذه التجربة كانت تتعلق بتوليد الكهرباء ، والاستفادة من هذه التقنية الجديدة فى إضاءة « شارع بيرل Pearl Street » ، حيث تُوضِّح الأحداث التى صاحبت هذه التجربة أنه بعد أن قام العالم توماس إديسون بإجراء هذه التجربة ، قوبل بعاصفة من الانتقادات من شركات الغاز التى كانت تحظى بمهمة الإنارة ، ووجدت هذه الشركات فى التقنية الجديدة التي يقدمها « توماس إديسون » ما يهدد مستقبلها .

وتُوضِّح الأحداث التى صاحبت التقنية الجديدة لتوليد الكهرباء والتى اخترعها توماس إديسون ، توضح هذه الأحداث أن شعور شركات الغاز بالخطر الذى يتهددها دفعها إلى أن تتعاون مع بعضها وتقوم بحملات اعلامية ضخمة ، وهذه الحملات الاعلامية رَكَّزت هجومها على فساد الأفكار التى تنادى بتبنى فكرة « الإنارة عن طريق الكهرباء » . . وأوضحت هذه الحملات الاعلامية المضادة العديد من وجهات نظرها فيما يتعلق بالأخطار والأزمات التى سيتعرض لها الشعب بصفة عامة ، والتى منها أخطار الحرائق ، والصعق . . الخ . . هذا بالإضافة إلى أن الحملة الإعلامية أوضحت أن خطوات توليد الكهرباء

---

(١) مرجع سبق ذكره .

نفسها غير آمنة ، وبالتالى فإن كافة المستفيدين من خدمة الإنارة ، سواء أكانوا فى المنازل ، أو المحلات التجارية ، أو دوائر الأعمال . . الخ . . أو غيرهم سيعيشون فى مناخ غير آمن ، ويتهددهم الخطر فى حياتهم . . وفى ممتلكاتهم .

عَرَّضَتْ الانتقادات التى أبرزتها الحملات السابقة مشروع الإنارة بالكهرباء لأزمة حقيقية كادت أن تودى به تماماً ، لولا أن توماس إديسون وبعض زملائه من العلماء لم يستسلموا لضخامة ما حققته الحملات الإعلامية المضادة التى قام بها الذين سيتضررون من مشروع الإنارة ، خاصة وأنهم لجأوا إلى تحليلات أبزت وصَوَّرت الأضرار البيئية التى ستعود على المجتمع من تطبيق مشروع الإنارة بالكهرباء .

غير أن توماس إديسون وزملاؤه قرروا أن يستفيدوا من هذا الموقف لصالح مشروعهم ، فقاموا بالتحليل العلمى والمنطقى لكل ما تضمنته الحملات المضادة من انتقادات ، وأوضحوا الأساليب العلمية التى تؤكد عدم صدق ما تضمنته الحملة الإعلامية المضادة فى كل ما ذكرته ، وقدموا إلى المجتمع الحقائق التى من شأنها أن تقضى على كافة المخاوف أو الشكوك التى قد تكون عالقة فى أذهان المجتمع نتيجة لما أثارته الحملات المضادة [1] .

(١) نرجو أن نوجه النظر إلى أن هناك العديد من الأمثلة التى أوردها العديد من العلماء لتوضيح أن النظريات لا تولد بين يوم وليلة ، أو نتيجة لظروف قد طرأت وأدت فوراً إلى إيجاد نظرية ، لأن النظرية هى أدق صورة عقلية قابلة للتطبيق ولا يمكن ايجادها إلا بعد العديد من التجارب الواقعية ، واستنباط ما قد يفيد من هذه التجارب . . وهكذا تتوالى التحليلات . . والاستنباطات . . لعمل ما فيه خير الناس وصالحهم . .

المجتمعات والأزمات :

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن الاهتمام بموضوع الأزمات فى مجتمعنا الدولى المعاصر لم يعد الاهتمام به ترفاً أو أمراً ثانوياً بعد أن تأكد نظرياً وعلمياً ارتباط الأزمات بالتنمية الشاملة ، وبأنه لا مستقبل للمجتمع الإنسانى بدون معالجة الأزمات ، وأن الأمر يتطلب اتباع أسلوب متوازن يحكم العلاقة بين الأزمات واحتمال وقوعها ، ومعرفة الأساليب لدرء أخطارها أو تجنبها ، ولا يكفى اطلاقاً الاعتماد على الجهود التشريعية ، أو المستحدثات العلمية ، أو الجهود الرسمية ، أو المشاريع الحكومية .. الخ .. لا يكفى كل هذا لدرء أخطار الأزمات ، بل ينبغى أن تبذل المجتمعات ، والمنظمات ، والأفراد ، الجهد العلمى القادر على مواجهة الموقف واتخاذ الخيارات المناسبة فى ضوء الواقع ، وأن يتحمل كل شخص مسئوليته تجاه الأزمة عن اقتناع ورضا ، وأن يؤدى كل شخص دوره مع غيره مدعماً باستراتيجيات جديدة ، وما تتطلبها هذه الاستراتيجيات من استعدادات وتنبؤات ، واجادة فهم العديد من النظريات .. وتوفير الخدمات والإمدادات اللازمة ، والمناخ المناسب .

ويقول عالم الإدارة « ب. سبرنت » [1] إن الحياة الإجتماعية فى المجتمعات المتقدمة تقابل أزمات غير متوقعة ، ولكن يمكن تجنبها ، وتواجه هذه المجتمعات أخطاراً جديدة ناجمة عن مخاطر التطورات التكنولوجية ، وهذه التطورات التكنولوجية قد زادت من المخاطر غير الإرادية والتى يتعين قبولها كجزء من حقائق الحياة الحديثة .

وفيما يلى النص :

(١) Taking Risks, By P. Sprent (Penguin 1988).

"In social life in advanced societies many risks can be avoided but unexpected and new risks resulting from technological developments have increased the involuntary risks that have to be accepted as part of modern life".

ويقول عالم الإدارة « و.د. روو »[1] فى بحثه فى موضوع « مقدمة فى تقييم المخاطر » ، أنه يمكن القول بصفة عامة فى تعريف الخطر ، أنه يكاد ينحصر فى احتمال التعرف على نتائج غير مرغوبة من الأحداث التى تعترضنا .

"Risk can defined in more formal terms as the potential for the realisation of unwanted consequences from impending events".

وإذا كان المجال هنا لا يتسع لدراسة هذا الموضوع باستفاضة كاملة ، إلا أننا نوجه النظر إلى أن البحوث والدراسات التى أدت إلى صياغة نظريات فى هذا الموضوع ، طالبت بأن تأخذ السياسات فى اعتبارها عند وضعها كافة الاحتمالات ، وطالبت أيضاً باختيار مديرين تكون لديهم الملكات والقدرات التى تمكنهم من مقابلة هذه الأزمات ، وذكرت هذه الدراسات أن الأزمة هى « لحظة حقيقية تضع مصالح الشركة ، أو استمرار بقائها على خط الخطر » .

"A crisis is a moment of truth that puts the company's welfare or very existence on the line".

وفى ضوء المعنى السابق ، يرى بعض العلماء أنه من أجل مساعدة الشركات للخروج من الأزمات ، فإن الأمر يتطلب « قادة ملهمين ، والتخطيط بعناية . . . Inspirational leadership and careful planning » .

(١) "Introduction to Risk Assessment, By W.D. Rowe and Others ... (London, Academic Press 1979).

ويطالـب هؤلاء العلمـاء المديرين بأن يـلتزموا باتـباع الخطوات الآتيـة قبل الوصول إلـى أي قرار من القـرارات التى تتعـلق بالخروج مـن الأزمة ، وهذه الخطوات هى :

(١) **التزم الهدوء وابدأ فى التفكير** . . فمهما كانت درجة الأزمة من السوء ، فعليك أن تستغـرق فى التفكير لمدة سـاعة أو ساعتين على الأقـل ، وذلك قبل أن تتحرك للعمل . ان التصرفات الانفعالية قد تزيد الهوة اتساعاً .

Calm down and start thinking. No matter how bad the crisis, take at least an hour or two to think before acting. Impulsive acts might dig a bigger hole.

(٢) **وضح المشكلة** . . أى أعرف ما هـى حقيقة المـشكلة التى حـدثت نتيجـة لهذه الأزمة ؟ . . فهناك احتمال أن تكون هذه الأزمة قد أحدثت مشكلة المصداقية فى الـشركة . . أو مـشكلـة مالـية . . وفى بـعض الأحوال تحـدث الأزمة المشكلتين كما هو الحال إذا ما كان هناك انتاج يهدد صحة المستهلكين .

Clarify the problem. What is the real problem created by this crisis ? Perhaps the crisis has created a credibility problem or a financial problem. Sometimes the crisis has created both, such as a defective product threatening the health of consumers.

(٣) **ابحث عن بدائل إيجابية تتسم بالإبداع والابتكار** . . مـا هـى الخيـارات المفتوحـة ؟ . . فهناك العديد من المديرين الذين إذا واجه أحدهم أزمة ، فإنه يختـار البديل الـذى يزيد الأزمة تعـقيداً ، بدلاً مـن أن يتعامـل مع الأزمة علانية وفى وضوح . . إن مثل هذا التصرف يزيد الأزمة تفاقماً .

Search for creative alternatives. What options are open ? Many managers facing a crisis choose stone–walling the problem over dealing with it openly. In the process they exacerbate the crisis.

(٤) **عليك أن تختار** . . إذا كان ينبغـى للأزمة أن تجد طريقها للحـل ، فعليك أن تأخذ قراراً صعباً عند نقطة ما .

Make a choice. If the crisis is to be resolved, you must make a tough decision at some point.

(٥) **عليك أن تضع خطة عمل وبرامج تطبيقها** . . بحيث أنك اختـرت أحد البدائل لحل المشكلة ، فعـليك أن تضع الخطوات المعينة التى ينـبغى أداؤها للخروج من هذه الورطة .

Develop an action plan and implement. Now that you have chosen an alternative solution, formulate the specific steps that must be taken to get out of the mess.

(٦) **عليك أن تقوم بتقييم النتائج** . . هل خطة ادارة الأزمة تعـمل ، أو عليك أن تختار بديلاً آخر ؟ . . وبالنسبة لهذا الموقف هناك ملاحظة تحذيرية وهى أنه فى حالة فشـل خطتك الأولى لحل الأزمة ، فقد لا يُطـلب منك أن تحاول مرة أخرى .

Evaluate outcomes. Did the crisis–management plan work or will you have to try another alternative ? A cautionary note : If your first plan fails you may not be invited to try another.

والجدير بالذكر أن نوجه أنظار الباحثين والدارسين فى علوم الإدارة إلى أن هناك العديد من العلماء الذين اهتموا بموضوع الأزمات ، وحاولوا بعلمهم أن يرشدوا المجتمعات بما فيها من منظمات لكى تتحسس طريقها نحو الخروج من الأزمات والورطات بأقل قدر من التضحية ، وأن يصمدوا ويواصلوا الطريق . . بل منهم من وضع خرائط جديدة لإدارة الفوضى مثل عالم الإدارة « ر. ستاس » (١) .

Stacy provides a set of new maps for managing chaos.

ومنهم من وضع مجموعة من المعايير للتقييم الذاتى لقياس مدى الأزمة التى تقابلها المنظمة ، ومدى ما يمكن أن تستفيده المنظمة فى أزمتها من الاستعانة بأحد هذه المعايير ، ويمكن الرجوع فى ذلك إلى ما كتبه « ت. بو شانت ، أ. ميترون » فى مرجعهما وبحثهما الصادرين فى عام ١٩٩٢ (٢) ، والآخر الذى صدر فى عام ١٩٨٨ .

وقد أوضح بعض العلماء أن مثل هذه المناهج فشلت فى معالجة التعقيدات الموروثة التى أدت إلى هذه الأزمات ، وأن هذه المناهج قد تضلل المديرين فيما يتعلق بطريقة التفكير ، من حيث الإيحاء إليهم بأنهم إذا اتبعوا القواعد

---

(١) Managing Chaos, By R. Stacy (London, Kogan, 1992).

(٢) Transforming the crisis prone Organization By T. Pauchant and I Mitrof (San Fransisco, Jossey-Bass 1992).

ويمكن الرجوع أيضاً إلى :

Crisis Prone Versus Crisis Avoiding Organizations. Is your company's culture its own worst enemy in creating crisis ?.. (Industrial Crisis Quarterly March 1988).

والنظم الموصوفة لهم ، فإنهم سيكــونون فى موقف يُمكّنهم من معالجة الأزمة بفاعلية .

وفيما يلى النص :

Such approaches fail to deal with the inherent complexity of the subject and may mislead managers into thinking that if they have followed these sets of prescriptions they will be in a position to deal effectively with a crisis.

ولعل العرض السابق ، وبحوث العديد من العلماء توضح أن الأمر يختلف فيما يتعلق بــالرؤساء التنفيذيين ، حيث أنه لا توجد مــواصفات أو قواعد دولية لحل الأزمــات ، ولكن توجــد سمات وخواص مــتماثلــة فيمــا يتعلــق بعملــية معالجتــها ، وفيما وراء ذلك ، توجــد نظم يمكن وضعــها للمعاونة فــى معالجة الأزمة .

وعلى أى حال ليس هناك سبيل يمكن عــن طريقه لأى منظمة - كما يقترح هؤلاء العلماء - أن تحقن نفسها ليصبح عندها مناعة ضد الأزمات ! . .

وفى الحقيقة ، فإن الرغبة فى الاستعــانة بمثل هذه الحلول تكشف عن عدم فهم لتطــور حياة المنظمة ، حيث أن المنــظمة مثل الكائن الحى ، لــها خصائص تتعلق بميلادها ، ونموها ، ونضجها ، وموتها .

إن الأزمات التى تحدث نتيجة لأسباب خارجية أو داخلية قد يكون لها تأثير كبير أو قليل على المنظمة فــى أى وقت من الأوقات ، والذى يستطيع أن يقوم به عقل المنــظمة هو . . التأكيد عــلى أن النظام الإدارى الذى تطبــقه هو أفضل

الاحتمالات التى تُمكِّن المنظمة من معالجة المشكلات بحيث لا تستفحل وتصبح أزمات لا داعى لهـا ، وأن يعالج النظـام الإدارى الأزمات التى لا يمكن تجـنبها بطريقة فعالـة . . ومثل هذه الطريقة تحتاج إلى موارد . . وتحتـاج إلى تغيير فى المنهج ، وفى اكتساب المعرفة . . وأغلب المـنظمات مازالت فى حاجة إلى تبنى مثل هذه الطريقة .

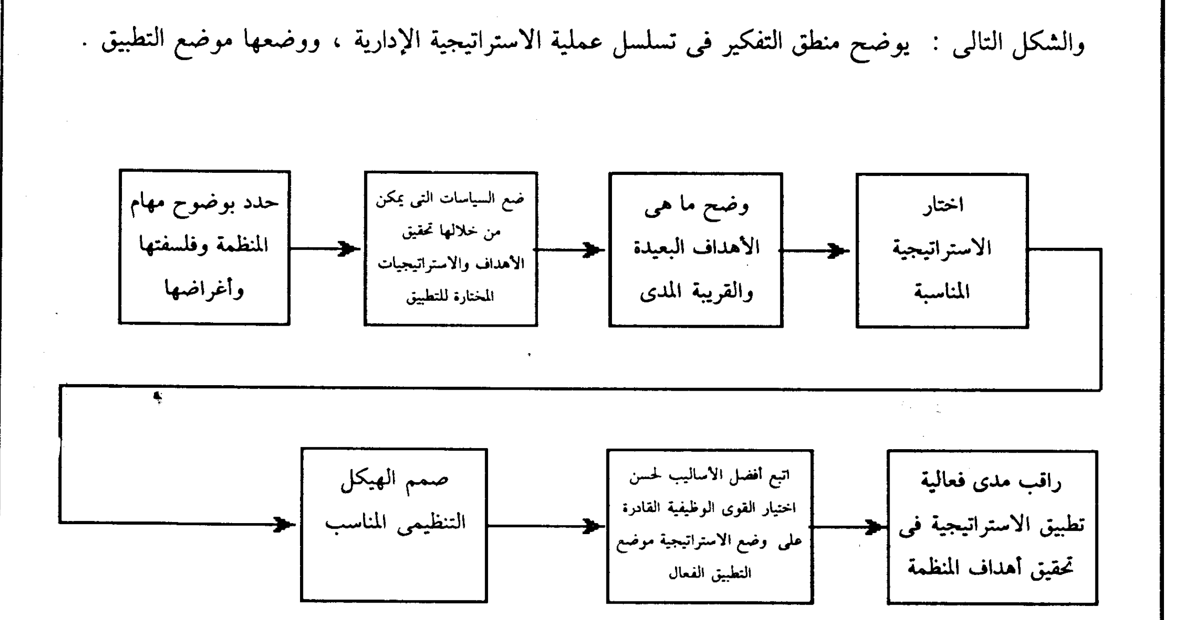
وفيما يلى النص :

The view of the chief executives is very different. There are no universalist prescriptions, but there are common characteristics of crisis and similarities in terms of the process that can be modelled. Beyond that there are systems that can be set up to assist in dealing with crisis. There is, however, no way in which an enterprise can, as some of these authors suggest, vaccinate themselves to become immune to crisis. Indeed the wish for such solutions betrays a misunderstanding of organisational life which, just like an organism, is characterised by birth, growth, maturity and death. Crisis from external or internal causes may have a greater or lesser impact on the enterprise at any time. What the brain of the organisation can do is to ensure that the management system is the best possible to prevent problems becoming crises unnecessarily, and tackling unavoidable crises in an effective manner. This requires resources, change and a learning approach that most enterprises have still to adopt.

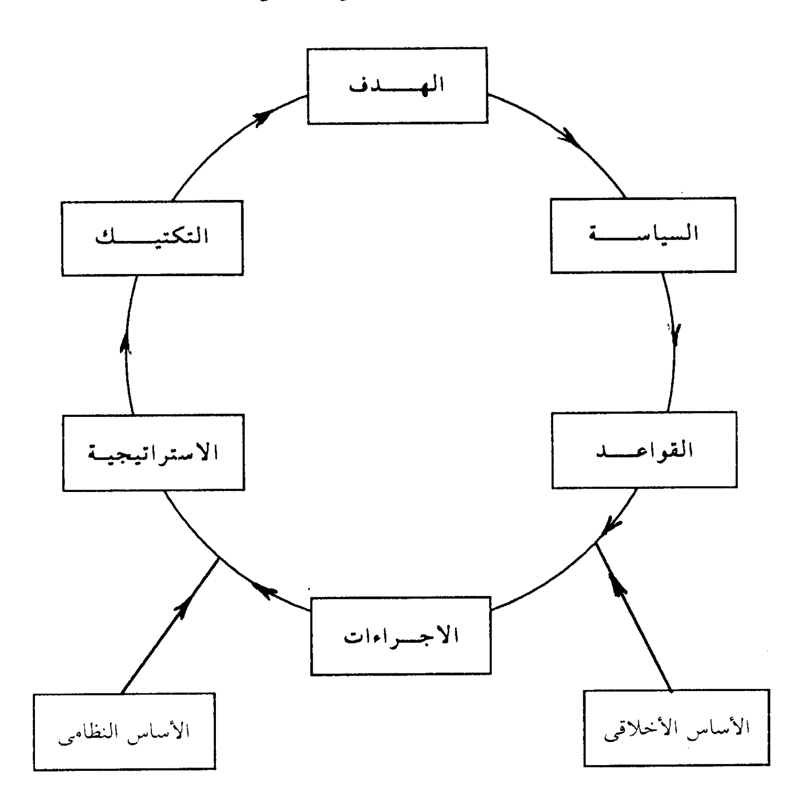
وقد يكون من المفيد فى ختام هـذا البحث أن نوضح منطق عالم الإدارة ، وهو « لـويد ل. بـايرز »[1] بجامعة أطلـنطا بالولايات المتحدة الأمريـكية فيما يتعلـق بتبنى استراتيـجية الإدارة من حيث التخـطيط والتطبيق ، وذلـك لمعاونة الدارسين لـعلوم الإدارة ، أو الممارسـين فعلاً لها لاعداد أنـفسهم للاسـهام فى اتخاذ أفضل القرارات من أجل تحقيق مستقبل أفضل للمشروعات ، ونجاحها ، وتجنيبها المواقف الحرجة التى قد تقابلها ، وقد تعوق تطورها ونموها .

(١) Strategic Management : Planning and Implementation concepts and cases, By Lioyd L. Byars, Atlanta University (Harper & Row, Publishers, New York 1984).

والشكل التالى : يوضح منطق التفكير فى تسلسل عملية الاستراتيجية الإدارية ، ووضعها موضع التطبيق .



شكل آخر
مستمد من منطق عالِمَىْ الإدارة
هارولد كونتز وسيريل أودونيل



عملية السياسات الإدارية وأسسها

الخلاصــــة

يجمع علماء الإدارة علـى أن السياسات تعتبر جوانب مرشدة عـند التفكير فى اتخـاذ القرارات ، وأنهـا تتعدد بقـدر تَعَدُّد المستويات المـوجودة فى الهـيكل الإدارى ، ولذلك يـنبغى الـتأكد من أن جمـيع السيـاسات الفرعيـة متناسـقة مع السياسة الرئيسـية ، وأنها على جانب كبير من الوضوح ، وأنها مـكتوبة ، وينبغى أن تُدَعَّم هذه الـسياسات بـالقواعد الـتى تحدد ما يـنبغى عـمله ، وأن تكـون من المرونة بحيث يمكن سرعة تغييرها إذا لزم الأمر دون أن يترتب على ذلك إضرار بالمنظمة ، وعلى أن يُراعى عند تصميم السياسات الأسس الأخلاقية والنظامية .

ومن الحقـائق العلميـة التى ينبغـى مراعاتها عنـد رسم السياسات الاهـتمام بالدراسـات التى تجريـها مختـلف المنظـمات ذات النشـاط المماثل ، خـاصة وأن عالمـنا المـعاصـر يشهـد منـافسـة حادة فـى سوق الأعمـال ، وهذا يـفرض عـلى المنظـمات أن تدرس نشـاط المنافسـين من حيث الـعملاء ، والموردين ، والقوى الوظـيفـية ، وعوامـل أخرى بـيئية ، داخليـة وخارجـية ... الخ ... جـميـع هذه الدراسات لهـا أثرها على حياة المـشروع واستمراره ، مع الأخذ فـى الاعتبار أن مجتمعنا الدولـى المعاصر يشهد كل الوسائل المشروعة وغـير المشروعة من أجل تحقـيق الأغـراض سواء فى ذلـك عالـم الحرب ... أو عالـم دوائر الأعـمال !.. ولذلك فإن منطق الـواقع يتطلب من الجميع أن يكونوا علـى علم ، وأن يتعرفوا على اتجـاهات المنافـسين ، ومن خلال الدراسـات التى يجـرونها ، والتـصرفات المتـوقعة الـتى يتـعرفون عـليهـا ، يقـومون باجـراء التغـييرات المـناسبـة ، وهذه

التغييرات التى تحدث أثناء حياة المشروع ، وتستهدف التَغَلُّب على المصاعب والعقبات والأزمات يُطلق عليها علماء الإدارة « استراتيجية » ... فالاستراتيجية إذن هى الخطط التى توضع فى ضوء معرفة حقائق السياسات التى يُطبقها المنافسون ، أو الدراية بما قد يحدث من مشكلات والاستعداد مُسبقاً لعدم وقوعها .

وقد أوضحنا أن الاستراتيجيات تحتاج إلى منهج عمل لوضعها موضع التطبيق ، هذا المنهج أطلق عليه بعض علماء الإدارة اصطلاح « تاكتيك » .. أى أن التكتيكات هى عبارة عن الخطوات التفصيلية التى يمكن عن طريقها وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ ، بحيث تكون هذه الخطوات مؤثرة وفعالة ومنتجة ، خاصة وأن مجتمعنا الدولى المعاصر يشهد العديد من المتغيرات لكثير من العوامل التى منها التقدم المذهل فى العلوم والتكنولوجيا ، وأن حقائق هذا العصر تتطلب الاستجابة لهذه المتغيرات التى تحدث فى بيئة سريعة التَغَيُّر ، وتترك آثارها على البناء التنظيمي للمنظمات .

وقد يكون من الأهمية بمكان أن يتعمق الدارسون والممارسون لعلوم الإدارة فى فهم مواجهة الأزمات ، حيث تجد المنظمات نفسها فى لحظة من لحظات عملها ، أنها فى موقف غير متوقع قد يهدد نشاطها واستمرارها ، بل قد يهدد بقاءها فى سوق الأعمال .. مثل هذه المواقف أدت إلى العديد من البحوث والدراسات التى تستهدف مساعدة المنظمات التى قد تتعرض لمثل هذه المواقف ، إلى الدرجة التى استنبط معها كبار علماء الإدارة ما أطلقوا عليه « نظرية ادارة الأزمات فى المشروعات الحديثة » وأكد علماء الإدارة أن الاهتمام

بموضوع ادارة الأزمات لم يعـد تَرَفاً .. أو أمراً ثانوياً .. وأنه لا مستقبـل للجتمع الإنسانى بدون معالجة الأزمات ، وأن الأمر يتطـلب اتباع أسلوب متوازن يحكم العـلاقة بين الأزمـات واحتمـال وقوعهـا ، ومعرفـة الأساليـب لدرء أخطـارها وتجنبها .

قضايا للمناقشـــة

(١) « يقرر علماء الإدارة أن السياسات الإدارية تتضمن سلسلة الوسائل لتحقيق الغايات ، وأنـها مفيدة فى فـهم العلاقة بين الأهداف الـتنظيميـة العامة ، وأوجه النشاط المحدد » .

علّق على هذه العبارة ، موضحاً معناها من وجهة نظر علوم الإدارة .

(٢) « يرى علمـاء الإدارة أن وضع السياسات يعـتبر نوعاً من التـخطيط ، وأن وضع السياسات العامة ، يتطلب وضع العديد من السياسات الأخرى » .

علّق علـى هذه العبـارة ، موضحاً بعـض السياسـات التى تتـولد عن السياسات العامة ، ومبيناً . . لماذا يرى علماء الإدارة أن السياسات جوانب مرشدة عند اتخاذ القرار ؟.

(٣) « من هو العالـم الذى أوضح أن هناك خِلافاً حول موضوع بنـاء المنظمات . . هل بناء المـنظمات يتم مـن أعلى إلى أسفل ؟ . . . أو مـن أسفل إلى أعلى ؟ . . » .

علّق على هذه العـبارة ، شارحاً رأيك المستمد من الدراسـات العلمية الإدارية فى الأسلوب الأمثل لبناء المنظمات .

(٤) « هناك اجماع بين علماء الإدارة علـى ضرورة أن تكون السياسات الإدارية مكتوبة » .

وضّح . . لماذا يجمع علماء التنظيم والإدارة على هذا الرأى ؟.

(٥) اشرح . . لماذا يرى عالمى الإدارة « كاست ، وروزنيـويج » أنه ينبغى على المستوى الاستـراتيجى عند رسم السـياسات أن يربط مختلـف أوجه نشاط المنظمة ببـيئتها النظامية ؟ ومـا هو رأى علماء الإدارة فيما ينبـغى مراعاته عند رسم السياسات بعيدة المدى ؟ .

(٦) لماذا يطالب علـماء التنظيم والإدارة بضرورة مراعاة الأسـس الأخلاقية عند رسم السياسات ؟ وما الذى يقصده هؤلاء العلماء بمفهوم الأساس النظامى للسياسة الإدارية ؟ .

(٧) ما الذى نـقصده فى عـلم الإدارة عند ذكـر اصطلاح السـياسة وعنـد ذكر اصطلاح « الاستراتيجية » ؟ . . . اضرب بعض الأمثلة التطبيقية .

ثم وضّح مـا يقرره علـماء الإدارة من أن بعـض المنظمـات لها تأثـير بيروقراطى على أعضائها .

(٨) يرى بعض عـلماء الإدارة أنه كلمـا تطورت البيئـات التنظيمـية ، فإن ذلك يترك أثـره أيضاً على المنـظمات الأخرى المنافـسة ؟ . . . اشرح بالتفـصيل مضمـون هذا الرأى مع ذكـر اسم أحد علمـاء الإدارة الذين تنـاولوا هذا الموضوع .

(٩) ما الذى يـعنيه عـلماء الإدارة باصطـلاح « عدم الثبـات التنظـيمى » ؟ . . واصـطلاح « اسـتـراتيـجـيات الـنمـو » ؟ . . . ومـا هى الـعـلاقة بـين الاصطلاحين ؟

(١٠) ما هو رأى العلماء فيما يتعلق بخلاصة مفهوم « نظريات الأزمات » . . . اشرح بعض الأزمات السابقة . . كيف نشأت ؟ . . . وكيف أمكن التغلب عليها ؟ . . . ورأى علماء الإدارة فى الأسلوب العلمى لمواجهة الأزمات من أجل درأ أخطارها أو التقليل من أضرارها .

الفصل الرابع

العملية التنظيمية ووحدة القيادة

Organizational Process and Unity of Leadership



القائد والقدرة التأثيرية :

أوضحنا عندما شرحنا فى مرجعنا بعنوان « العملية الإدارية » فيما يتعلق بالوظيفة التوجيهية ، كعنصر من عناصر الوظائف الإدارية ، أن هذه الوظيفة تُعتبر بالدرجة الأولى « وظيفة إرشادية » تستهدف حُسن أداء القوى العاملة لأعمالها ، ثم أوضحنا أن هناك من يعتبرأن جانباً من الصفات التى ينبغى أن يتحلى بها المدير أو أى رئيس « صفة القُدرة على التعليم » ، وأنه ينبغى أن يؤدى هذه المهمة بكفاءة تامة . . لماذا ؟ . . لأن المدير أو الرئيس ينبغى فى أى مرحلة من المراحل ، أن يؤدى وظائفه الإدارية . . من تخطيط ، أو تنظيم ، أو تعيين ، أو توجيه ، أو رقابة ، أو تنسيق - بكفاءة . . وهو يقوم بهذه الوظائف أثناء تعامله مع الناس وعن طريقهم With and through people .

كما وأن السياسات والبرامج ذات التأثير على جميع الوظائف الإدارية تتم عادة فى دورات تعاونية مع الرؤساء . . والزملاء أو المرؤوسين ، وعلى هذا الأساس فإن جميع أوجه التعامل التى يقوم بها المدير ، إنما تتم مع الناس . . At every turn, the manager deals with people . . ولعل هذا يوضح لنا السبب الذى من أجله نُؤكِّد على أن مفهوم الإدارة قائم على أساس قدرة المدير على إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين . . ولا يمكن أن يُنجز أعمالاً عن طريق أشخاص آخرين إلا إذا كان ذو قدرة على التأثير فيهم ، حتى يتمكن من تحقيق أهداف المشروع . . ومن هنا تتضح أهمية صفة « القدرة التعليمية » [1] التى

(١) ترى العديد من البحوث والدراسات العلمية الأمريكية أن من أجل وضع الأساس لتنمية القدرة التعليمية ، فإنه ينبغى أن تدخل تنمية هذه القُدرة فى اهتمامات الكليات والمعاهد الجامعية ، وذلك عند اعدادها الدارسين لشغل الوظائف المهنية فى المجال العام لإدارة الأعمال ، أو فى التخصصات التى تخدم الإدارة مثل المحاسبة والاقتصاد والتأمين والتمويل والتسويق وإدارة المكاتب ومعالجة البيانات =

ينبغى أن يتصف بها .. وكذلك « قدرته التأثيرية » على مرؤوسيه .. وذلك حتى يمكنه أن يوضح لهم أعمالهم .. ويَحْفِزْهم على التفكير ، وتوجيه جهودهم بالأسلوب الذى يريده .. وهذه هى القيادة .

مفهوم القيادة :

يُعرِّف « كونتز وأودنل » [1] القيادة بأنها : « القدرة على إحداث تأثير فى الأشخاص عن طريق الاتصال بهم ، وتوجيههم نحو تحقيق أحد الأهداف .

"The ability to exert interpersonal influence, by means of communication, toward the achievement of a goal".

ويعرف الأستاذان « هايمان وهيلجرت » [2] القيادة بما يأتى : « القيادة هى القدرة التى يمتلكها أحدهم فى التأثير على أفكار الآخرين ، واتجاهاتهم وسلوكهم .. وهذا يعنى أن أى إنسان يكون قادراً على التأثير فى الآخرين أو توجيههم نحو عمل مشترك ، فإنه يقوم بمهمته كقائد » .

وفيما يلى النص :

"It is the ability one possesses to influence the opinions, attitudes, and behavior of others which actually

= والإحصاء .. الخ . كما أكدت الحكومة الفيدرالية للولايات المتحدة الأمريكية على أهمية التعليم الوظيفى واعتباره جزءاً متكاملاً من المنهج الكلى حتى يستطيع الذين أنهوا دراساتهم أن يلتحقوا بسوق العمل ، وهم مُكتسبون لمهارات أولية جيدة .

يرجع فى ذلك إلى :

- Managing the learning process in Business Education, By Calfrey C. Calhoun. Dean : School of Technology (Colonial Press 1986).

(١) مرجع سبق ذكره .

(٢) مرجع سبق ذكره .

comprises leadership. This means that anyone who is able to direct or influence others toward some common or shared position can function as a leader".

ويقول « بيتر ف. دركر » [١] . . « القيادة هى الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق . . والارتفاع بمستوى أدائه إلى مستويات أعلى . . وبناء شخصيته بحيث يتعدى حدوده العادية . . وليس هناك أفضل من أساس لبناء هذه الشخصية القيادية من روح الإدارة ، التى تُطبق عن طريق العمل اليومى للمنظمة ، المبادئ الحازمة للقيادة ، والمسئولية ، والارتفاع بمستويات الأداء ، واحترام الفرد وعمله » .

وفيما يلى النص :

"Leadership is the lifting of a man's vision to higher sights, the raising of a man's performance to a higher standard, the building of a man's personality beyond its normal limitations. Nothing better prepares the ground for such leadership than a spirit of management that confirms in the day–to–day practices of the organization strict principles of conduct and responsibility, high standards of performance, and respect for the individual and his work".

ويُعرّف « آرثر م. ويمر » [٢] القيادة بأنها « مجموعة من الصفات الحسية ، التى تجد صعوبة فى تحديدها ، وتعميمها . وأحد الطُرُق لتعريف دور القائد المدير ، هو فى قولنا . . قُدرته على أن يجعل الأشخاص العاديين يؤدون عمل المستويات الأقدر من الناس » .

---

(١) مرجع سبق ذكره .

(٢) مرجع سبق ذكره .

وفيما يلى النص :

"Leadership is such an intangible set of qualities that we find difficulty in generalizing about it.One way of defining the leadership role of the manager is in terms of the capacity to enable ordinary people somehow to do the work of superior people".

ويُعرِّف « جـوزيف أ. لـيتـرر » [1] القـيادة : « القائـد الناجح هـو ذلك الشخص الذى يُعطى اهتماماً كبيراً لمختلف القوى المؤثرة التى تتعلق بسلوكه فى أى وقت من الأوقات . فهو يفهم بدقة نفـسه ، والأفراد والجماعة التى يتعامل معها ، ويفهم الشركة والمحيط الاجتماعى العريض الذى يعمل فيه . . وهو من المؤكد قادر على أن يستفيد من الأوضاع القائمة لصالح تنمية مرؤوسيه » .

وفيما يلى النص :

"The successful leader is one who is keenly aware of those forces which are most relevant to his behavior at any given time. He accurately understands himself, the individuals and group he is dealing with, and the company and broader social environment in which he operates. And certainly he is able to asses the present readiness for growth of his subordinates".

ويقـول « أرنست ديل » [2] فى كتابـه « الإدارة : النظريـة والتطـبيق » . . « على أى حـال . . مازال هُناك تأكيد حـتى الآن على حقـيقة معترف بـها فى

(١) مرجع سبق ذكره .
(٢) مرجع سبق ذكره .

شخصية القائد ، هذه الحقيقة . . هى أن القائد يستطيع أن يُمارس تأثيراً واسعاًفى أداء الذين يعملون تحت قيادته » .

وفيما يلى النص:

"Still grater emphasis, however, has been placed on the type of leadership provided. The fact that a leader can have an immense effect on the performance of those under him has always been recognized".

ونحن باستعراضنا التعريفات السابقة ، نرى أن كونتز وأودنل يُركزان على ملكة القدرة على التأثير فى الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك .

أما بيتر ف. دركر ، فإنه يُركِّزْ على قدرة القائد على أن ينفذ إلى أعماق من يتبعونه ، بحيث يُلهمهم القدرة والعزيمة على أن يحققوا أكثر مما يحققوه بمستوياتهم العادية . . ثم هو يتحدث عن المبادئ الحازمة للقيادة والمسئولية ، وقدرتهما على الارتفاع بمستويات الأداء فى إطار من احترام الفرد أثناء عمله ، وهذا يُوضِّح أنه هنا يُطالب بصفات القيادة فيمن يتولى مسئولية إدارية . . أى بمعنى أوضح أنه يفرق بين الشخص الإدارى الذى يتولى مركزاً رئاسياً فى نطاق الهيكل التنظيمى ، وبين أن يكون هذا الشخص نفسه له صفات القيادة . . ومن أجل هذا نادى بأن أساس بناء الشخصية القيادية هى روح الإدارة [(١)] ، المقترنة بمبادئ القيادة الحازمة والمسئولية .

(١) يرى العديد من علماء الإدارة أننا كبشر يُؤثّر بعضنا على البعض . . وأن لكل فرد منا أسلوبه فى التأثير ، وهذا الأسلوب يتطور نتيجة لتجاربنا العديدة فى الحياة ، وأنه من بين ما يُسهم فى تطوير أسلوب القيادة ، القيم والاتجاهات ، والنظريات الدافعية التى تحدثنا عنها فى مرجع « ادارة نظام الجودة الشاملة المتواصلة » . . والتسويق . . ووجهة نظر المؤسسة فيما يتعلق بالأفضلية التى تراها فى نوعية القيادة . . إلى غير ذلك من المواصفات التى ترتبط بالأسلوب الاشرافى القيادى الذى قد يُركِّز فيه =

أما « آرثر ويمر » فهو أيضاً يعترف بأن القيادة قدرة على التأثير ، ويفرق في نفس الوقت بين المدير . . والقائد المدير . . والقائد المدير في رأيه هو الذي يملك هذه القدرة التأثيرية ، بحيث يجعل المرؤوسين العاديين يرتفعون في مستويات أدائهم إلى كفاءة إنتاجية أعلى [1] . هذه الجوانب التأثيرية في شخصية القائد ، يراها آرثر ويمر أنها مجموعة من الصفات الحسية التي يصعب تحديدها . . غير أننا يمكننا أن ندركه عن طريق النتائج التي تتحقق من هؤلاء الذين تأثروا بها .

أما « جوزيف أ. ليترر » فإنه يرى أن من أهم صفات القائد الناجح . . أن يراجع باستمرار سلوكه وتصرفاته ، ويحللها في ضوء المؤثرات التي أدت به إلى

= البعض إما على تأدية العمل أو على العاملين .

يرجع في ذلك إلى :

Managing Performance, By Marion E. Harynes (Lifetime Learning Publications Belmont, California)

(١) يُجمع علماء الإدارة علي أهمية الارتفع بمستوى الكفاءة الانتاجية ، سواء أكان أسلوب القيادة يُركّز على العمل ، أى تنميط وتوجيه عمل الآخرين بإعلامهم : . . ماذا ؟ . . وأين ؟ . . وكيف يجب عمل الأشياء ؟ . . أو أسلوب القيادة الذى يركز على العاملين : أى التركيز على الانسجام مع فريق العمل ، وايجاد مناخ من التعاون فى العمل يُشجّع على التعبير عن الذات والحرية الشخصية . . أو أسلوب القيادة التكاملى : أى الجمع فى التركيز على العمل والعاملين وذلك عن طريق إشراك الآخرين فى الانجاز المشترك للأهداف من خلال المناقشات الواضحة والصريحة .

ويمكن لمزيد من الدراسة الرجوع إلى :

- Management of Organizational Behavior, 3rd edition, By Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard (Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1978).

  See also :

- The Managerial Grid, By Robert R. Blake and Jane S. Mouton (Houston : Gulf Publishing Co., 1964).
- New Patterns of Management, By Rensis Likert(New York : McGraw-Hill, 1964).

نوع من أنواع السلوك ، وهذا التحليل يدفعه إلى أن يفهم نفسه . . يفهم ذاته . . فإذا أجاد هذا الفهم ، فإن هذا يساعده حتماً على أن يفهم الآفراد والجماعة التى يتعامل معها . . وبالتالى المحيط الاجتماعى العريض فى نطاق البيئة التى يوجد فيها ، ثم يخلص من كل ذلك بأن القائد الناجح هو الذى يستفيد من كل ذلك لصالح تنمية مرؤوسيه . . والتنمية هنا تعنى الارتفاع بمستوى الكفاءة الإنتاجية لهم ، وهو ما يكاد يجمع عليه جميع العلماء . . ولذلك نرى « أرنست ديل » يؤكد عليها ، حينما يقول : أن هناك حقيقة معترف بها فى شخصية القائد . . هذه الحقيقة هى قدرته على أن يمارس تأثيراً واسعاً فى أداء مرؤوسيه .

لماذا وحدة *القيادة* .. وليس وحدة *الرئاسة* ؟

قد يسأل القارئ . . لماذا اخترنا وحدة القيادة كعنصر من عناصر التنظيم العلمى للمشروعات . . ولم نضع بدلاً منها « وحدة الرئاسة » . . خاصة وأن القارئ قد عرف من دراسته فى تأصيل الإدارة العلمية ، وهو الموضوع الذى تناولناه فى مرجعنا عن « أصول الإدارة العلمية » ، حيث عَرِفَ القارئ أن هنرى فايول وضع ضمن المبادئ الإدارية التى أوردها . . مبدأ « وحدة الأمر » . . والذى يقول فيه : أنه مهما كانت الظروف والأحوال ، فإن الموظف ينبغى ألا يتلقى تعليماته إلا من « رئيس واحد » .

ولعل الرد على هذا السؤال يتطلب أولاً إعادة قراءة التعريفات التى أوردناها عن القيادة وتعليقاتنا على هذه التعريفات . . ثم توضيح الفرق بين مفهوم الرئاسة ومفهوم القيادة .

مفهوم الرئاسة :

مما لا شك فيه ، أن من بين أقدم الأنواع المعروفة فى التنظيمات المختلفة . . « التنظيم العسكرى » . . وفى هذا التنظيم يصدر الرئيس الأمر إلى تابعيه ، ويكون عليهم « السمع والطاعة » ويكون على الرئيس التأكد من أن مرؤوسيه قد نفذوا هذه التعليمات ، وهو غالباً ما يستند إلى الرتبة العسكرية فى حدود سلطاته ، وغالباً ما يكون اتجاهه منصباً على أداء الأعمال ، حتى يعطى « تمام » لرئيسه الأعلى . . وهكذا ، نجد أن الجهد منصب على الإنجاز . . أو كما يقول « كونتز وأودنل » . . الاهتمام موجه نحو حماية الرئيس عن طريق الالتزام الشخصى للمرؤوس بأداء النشاطات المقررة بدقة تامة .

"The emphasis is placed upon the protection of the superior through the personal obligation of a subordinate to see that assigned activities are properly performed".

ومن المعروف أن هذا الأسلوب جزء من النظام العسكرى . . وهناك قول شائعٌ يقول « النظام يمثل القوة الرئيسية للجيوش » . . فإذا كان هذا الأسلوب الرئاسى هو جزء من النظام العسكرى المطبق فى شتى أنحاء العالم . . وهو يكاد أن يكون صورة طبق الأصل للأسلوب الإدارى الذى كان سائداً فيما أطلقنا عليه « أسلوب الإدارة التقليدية » . . حيث أن الإدارة التقليدية هى التى كانت سائدة فيما مضى . . وهى كما أوضحنا إدارة مباشرة ، لأن الوحدات كانت صغيرة ، والعاملين فيها كان عددهم محدوداً فكان يصدر صاحب الوحدة الأمر مباشرة إلى عماله . . وعليهم « السمع والتنفيذ » . . وهكذا كان صاحب الوحدة يديرها بمفهوم « الرئاسة » .

غير أن الأمور تطورت . . وكبرت الوحدات التجارية والصناعية وغيرها ، وتعدد عدد العاملين فيها . . وتعقدت وتشعبت وتطورت أساليب الائتمان المصرفية والخدمات التجارية . . وبرز الفكر العلمى الإدارى يلاحق هذه التطورات ويضع هياكل تنظيمية وإدارية للمشروعات ، وكان حتماً أن تَتَعَدَّدْ هذه المستويات ، ومع تَعَدُّد هذه المستويات يُؤخذ بقاعدة تسلسل الرئاسات أو السلطات . . وهذا يترتب عليه بالتالى شغل المناصب الرئاسية . . ومع سيادة مفهوم « التنظيم العسكرى » . . ومفهوم « أسلوب الإدارة التقليدية » . وتَرَسُّب هذه المفاهيم ، وتقليد الممارسين لأسلوب الإدارة فيما مضى . . كل هذا أوجد من بين الرئاسات من يستند إلى سلطة المركز . . أو سلطة المنصب الذى يشغله ، ويلجأ إلى تصريف الأمور ، ومحاولة تحقيق الأهداف أو إنجاز الأعمال عن طريق الأوامر والتعليمات . . وعلى جميع المرؤوسين أن « يستمعوا ويطيعوا » . . وإلاَّ فإن سلطة المنصب بما يسندها من لوائح تتضمن بنود « الجزاء والعقاب » . . هى السيف المُشْهَر على الرِّقاب . . « العمل وفقاً للتعليمات أو العقاب » . . وهكذا اقترن الأسلوب الرئاسى بمنطق « سلطة المنصب » وهكذا عُرِفَ « مفهوم الرئيس » .

ويهمنا أن نوضح أنه من وجهة نظر الإدارة العلمية ، فإن هناك ظروفاً تواجه الرؤساء فى بعض الظروف والمواقف [1] التى يرون أنفسهم فيها مضطرين

---

(١) أرجو أن يرجع القارئ إلى الفصل السابع من مرجعنا « التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة » حيث تناولنا فى هذا الفصل النظريات الإدارية وإدارة الجودة ، ومن بين هذه النظريات نظرية الموقف التى تفترض أن المواقف المختلفة تتطلب من القادة تَغَيُّراً فى السلوك . . فمن الناحية العملية مثلاً قد يوجد هناك قائد يفضل أسلوب المشاركة ، ولكنه قد يجد نفسه فى موقف طارئ يتطلب التوجيه واستخدام أسلوب قيادى ضاغط لمعالجة المشكلة .

ولمزيد من الدراسة يرجع إلى :

لاستخدام سلطاتهم الرسمية . . على أن الإدارة العلمية ترى أن مثل هذه الظروف أو تلك المواقف هى حالات استثنائية [1] ، وليست قاعدة بأى حال .

كما وأنه مما يساعد على وجود « مفهوم الرئاسة » فى بعض المشروعات ، عدم احترام أسلوب الإدارة العلمية فى الترقى . . والذى يتطلب أن تهتم الشركات بأن ينساب الموظفون فى السلك الطبيعى الذى يفسح أمامهم أبواب الأمل للترقى صُعُداً فى سلم الوظائف ، وتَولِّى مراكز المديرين ، ذلك طالما أن لديهم الاستعداد والقدرة على شغل هذه المناصب ، غير أنه يحدث فى بعض الأحيان أن تخلو مناصب رئيسية فى مختلف الوحدات ، ثم تجد القوى العاملة فى هذه الوحدات أن أحد الأشخاص من الخارج عُيِّن فيها !! . . وحينئذ يجد

=

- How do you make leaders more effective ?.. By F. Fiedler (Organizational Dynamics, Autumn 1972).
- Communicating for Understanding, By Marion E. Hayness (Texas and South-West Hotel-Motel Review, December 1979).
- Communication Problems on the Job, By Marion E. Hayness (Health Services Manager (March 1980).
- Management : A System and Contingency Analysis of Managerial Functions, By Harold Koontz and Cyrill O'Donnell (New York : McGraw-Hill, 1976).
- The Chain of Command : What is Happening to it ? By Danial S. Brown (Leadership and Organization Development Journal 1, 1980).

(١) نرجو أن نوجه النظر إلى التساؤلات حول مفهوم القيادة . . هل القيادة مطبوعة أم مصنوعة ؟ . . وكثيراً ما يضرب الممارسين لإدارة المشروعات الأمثال ذاكرين أن « السير ونستون تشرشل » الذى قاد بريطانيا فى أحلك فتراتها ، استطاع أن يقود بريطانيا خلال الحرب العظمى الثانية نحو النصر . . إلاَّ أننا نوجه نظرهم إلى أن الشعب البريطانى لم يهتم باعادة انتخابه فى مجلس النواب الانجليزى ، وقد أوضحت أجهزة الإعلام البريطانية أن شخصية السير ونستون تشرشل لم تكن بأى حال من الأحوال ذات قيادة فطرية ، ولكنها كانت وليدة الموقف الذى واجهه ، ووليدة ما أثبته من قدرة على اتخاذ القرارات فى ضوء الظروف المحيطة التى كانت تسود فيها بيئة الحرب . . ووجد البريطانيون أن مناخ السلام يختلف عن مناخ الحرب ، ومن هذه الحقيقة العلمية اختاروا لحل مشكلات السلام قيادة أخرى .

الموظفون أنه قد عُيِّن عليهم « رئيس » من الخارج . . وتظل العلاقة بينهم لفترة قد تقصر أو تطول يغلب عليها « مفهوم الرئاسة » . . أى طابع العلاقات الرسمية التى تتم فى حدود اللوائح والقوانين .

مفهوم القيادة :

أوضحنا فى مطلع هذا البحث بعض التعريفات للقيادة ، وتحليلنا لهذه التعريفات ، ولعل هذا يُوضِّح لنا فى حد ذاته أن « مفهوم القيادة » يعتبر مشكلة بالغة التعقيد فى حياة الجماعة الإنسانية . . ماهى القيادة ؟ . وما هى صفاتها ؟ . . وهل هذه الصفات يمكن أن تُكتسب ؟ . . ومن هم القادة ؟ . . وهل يمكن للمجتمعات ومختلف الوحدات أن تصنعهم ، طالما أنها فى مسيس الحاجة إليهم ؟ .

الحقيقة كما يقول « كونتز وأودُنل » أن دراسة مفهوم القيادة قد تَعَرَّض لكثير من التطورات . . فالجهود المُبَكِّرة كانت تتجه نحو اكتشاف سمات الشخصية التى كان يُعتقد أنها ضرورية لتحقيق القيادة . . غير أن عدم جدوى هذا الأسلوب شجع الباحثين نحو التحول إلى دراسة المواقف التى يؤمل معها أن تدفع القيادات إلى الظهور . أما فى الآونة الأخيرة ، فقد اتجه الاهتمام نحو دراسة التابعين واحتياجاتهم .

وفيما يلى النص :

"The approach to the study of leadership has undergone several changes. The earliest efforts were directed to the discovery of personality traits that were though indispensable to leadership. The barrenness of this

approach encouraged scholars to turn to a study of situations which, it was hoped, would give rise to leadership. More recently, attention has been given to a study of followers and their needs".

فمثلاً يتضح من التعريفات السابقة أن القيادة قُدرة على التأثير فى الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة . . فما هى هذه القدرة . . الكثير من العلماء قالوا أن أساس هذه القدرة هو الارتفاع بالروح المعنوية لدى التابعين ، ومع ارتفاع الروح المعنوية ترتفع القدرة الإنتاجية . . ويقول « بول ماكوربس Paul Maucorps »[1] فى كتابه بعنوان « سيكولوجية الحركات الاجتماعية » أن الروح المعنوية إرادة ، يدعمها العقل لبلوغ هدف مشترك . . بينما الروح المعنوية وفقاً لما يرد فى بعض القواميس « هى اتجاه أساسه الثقة والمثابرة فى العمل والتمسك بفهم الجماعة ومثلها . . ويرى البعض أن اقتران ارتفاع الإنتاجية بارتفاع الروح المعنوية عامل مضلل ، والدليل على ذلك ارتفاع الإنتاج الألمانى قبيل نهاية الحرب العالمية الثانية رغم انخفاض الروح المعنوية .

والاعتقاد بأن ارتفاع الروح المعنوية أساس ارتفاع الكفاءة الإنتاجية ، أدى بدوره إلى دراسات تتعلق « بتقدير الروح المعنوية » . . مما دعى البعض إلى تقرير . . أنه ينبغى أن ننظر إلى مدى تماسك الجماعة داخل أى تنظيم ، فإذا كانت هذه الجماعة متماسكة ، فإنما هذا يدل على ارتفاع روحها المعنوية ، ومما لا شك فيه أن القائد الماهر هو الذى يستطيع أن يحتفظ بروح تماسك الجماعة . . بل أنه يعمل على تدعيمها وتنميتها . . وهنا تبرز فى القيادة بعض السمات البارزة فى شخصية القائد التى توضح حرصه على تماسك الجماعة

(١) Psychologie de Movement Social Paul Maucorps, (P.U.T. Cool., Paris, 1951).



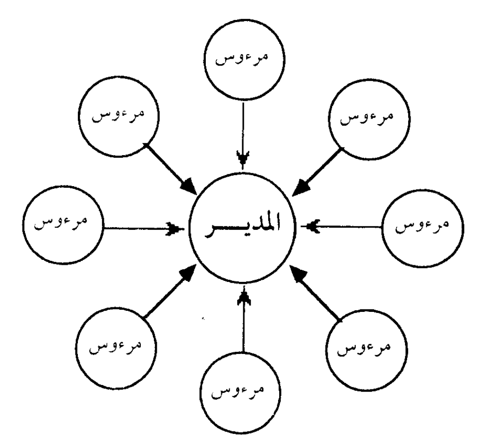
على الرئيس المُعَيّنْ فى أى مستوى من مستويات التنظيم . . أو القائد الذى اكتسب صفة القيادة بحب وإرادة تابعيه ، أن لا ينفعل أو تضطره الظروف أياً كانت المواقف أن ينزل إلى هذا المستوى !! . .

واستمرارهـا ، والارتفاع بروحها المـعنوية التى مـنها مثلاً أن لا يكـون غضوباً وانفعالياً تؤثر بـعض المواقف على مشاعره . وتضغط على إحـساساته . ويفقد أعصابه ، وحينئذ يتصرف بعض التصـرفات التى من شأنها أن تترك آثاراً وخيمة على تماسك الجماعة .

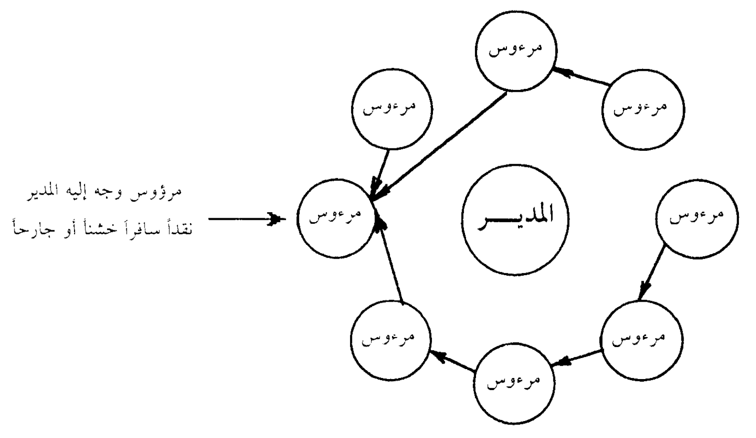
ويرى البعض أن من السـمات الأساسية التى ينبغى أن تكـون فى شخصية القائد، أن لا يتـوهم أن حب التابعين له ، يـدفعه إلى أن ينفرد دائمـاً بسلطات مطلقة ! . . إنه إن فعـل ذلك صار ديكتاتورى النزعة ، على الـعكس ينبغى أن تكون له آذاناً صاغية . . ويستمع . . ويستمع . . ولا يضيق بالنقد طالما أنه يتم فى أسلوب ديمقراطى رفيع يستهـدف بالدرجة الأولى الصالح العام ، وفى إطار الحب والـتقدير والمـتبادل . . كـما وينبـغى أيضاً عـلى القـائد أن لا يلجـأ إلى الأساليـب العنيفـة فى نقد معاونـيه أو تابعيـه ، إلا عند الضرورة الـقصوى ، ويكون هناك إحســاس برضى الجميع عن اتخاذ مثـل هذا الموقف ، وذلك لأن بعض مواقف العنف فى نقد المعاونين أو الـتابعين ، قد تجعل الكثيرين بدلاً من أن يكونوا ملتفـين حول القائد . نراهم ينفضون عنـه . . وهذا ما لا ينبغى أن يكون .

الآراء الفكرية حول مفهوم القيادة :

على الـرغم من أنه مازالـت تجرى كثيراً من الأبـحاث فى موضوع مـفهوم القيادة ، إلا أن البعض يرى أنه يمكن تلخيص البحوث والنظريات التى تمت فى الأربعة آراء الآتية :



بالحب والفهم المتبادل ، يلتف الجميع بإرادتهم الحرة حول المدير القائد
والأسهم توضح اتجاه مشاعرهم وولائهم .



بالتصرف الخاطئ ، أو النقد العنيف لأحد المرءوسين علانية أمام الجميع بغير مبرر
سيجعل الجميع يَنْفَضُّون من حول المدير ، وتتجه المشاعر نحو المرؤوس « المجروح المشاعر »
والأسهم توضح هذا الاتجاه .

أولاً - نظرية سمات القيادة : The Traitist Theory of Leadership

لعل من أولى المحاولات المنتظمة التى بذلت لشرح ظاهرة القيادة Phenomena of Leadership تلك المحاولة التى قام بها هؤلاء الذين عرفوا باهتمامهم بالسمات التى ينبغى أن تتوافر فى القادة ويطلق عليهم "Traitists" .

ولقد اعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة المعترف بهم Recognized as Leaders واستخدموا الطريقة الاستنتاجية Inductive Procedure وعن طريقها استطاعوا أن يستنبطوا الصفات التى وجدت مشتركة فى هؤلاء الزعماء ، وخرجوا من ذلك بأن هذه الصفات المشتركة تعتبر صفات لازمة للقيادة . . وعلى رأس هؤلاء العلماء الذين بحثوا فى هذا النظرية : تيد ، وبرنارد ، وشيل .

اوردواى تيد Ordway Tead

عرف هذا العالم [1] بكتاباته المستفيضة فى موضوع القيادة ، وقد مكنته شهرته الواسعة من أن ينشر قائمة بعشرة صفات يراها لازمة للقيادة وهى :

- الطاقة الجسدية والعصبية Physical and Nervous Energy
- المعرفة بالهدف والسبيل نحو تحقيقه A sense of Purpose & Direction
- الحماسة Enthusiasm
- الود والمحبة Friendliness
- الاستقامة Integrity
- التحلى بالإدراك الفنى Technical Mastery

(١) The Art of Leadership, By Ordway Tead (New York : Harper & Brothers, 1983).

- الحزم Decisiveness
- الذكاء Intelligence
- المهارة التنظيمية Teaching skill
- الإيمان Faith

ويرى تيد أن هذه السمات العشر ، على الرغم من أنها استنبطت نتيجة للدراسات المستفيضة ، إلا أنه ليس من الضرورى أن تكون متوافرة فى موقف قيادى معين ، على أن أى إنسان يمتلك هذه الصفات يكون بالتأكيد قائداً مثالياً Would surely be an ideal leader .

تشستر بارنارد Chester I. Barnard

يؤكد تشستر بارنارد [1] على أن للقيادة جانبين :

الجانب الأول هو : التفوق الشخصى Individual Superiority فى الإلمام بالأساليب الفنية القيادية Leadership Techniques التى تُعتبر من متطلبات القيادة . . والتى ينبغى أن تتوافر فيها ما يأتى :

القدرة الجسدية الخارقة - المهارة - التكنولوجيا - الإدراك الحسى Perception - المعرفة - الذاكرة - القدرة على التَصَوُّرْ Imagination وهو يرى أن أى إنسان تتوافر فيه هذه الصفات يكون قادراً على قيادة مرؤوسيه .

(1) The Functions of the Executive By C.I. Barnard (Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1938).

أما الجانب الثانى ، فيتضمن التَفَوُّقْ الشخصى فى التحلى بالعزم والتصميم Determination والمثابرة فى الإصرار Persistence والقدرة على الإحتمال Endurance والشجاعة .

ويلاحظ أن تشستر بارنارد لم يوضح فى كتاباته أنه يعنى شخصية مثالية بعينها . كما ويدخل الجانب الثانى فى نطاق مفهومه للمسئولية ، ولم يوضح لنا فى كتاباته كيفية الاستعانة بالصفات التى ذكرها فى التَغَلُّب على مشكلة تقرير مفهوم القدرة القيادية .

اروين هـ. شل Erwin H. Schell

يرى أروين شل [1] أنه ليست هناك ثمة حاجة لتعداد الصفات اللازمة للإدارى الناجح ، لأن مثل هذا التعداد عديم الجدوى Useless . غير أنه يعود ويقرر أن هناك سمات شخصية ينبغى توافرها . . منها الاهتمام بالناس وحبهم ، وقوة الشخصية ، واتجاه العقل نحو السلوك العلمى Scientific Trend of Mind . ويرى شل أن عدم توافر هذه الصفات يترتب عليه بالضرورة الإضعاف الشديد لفرص النجاح .

رالف ستوجديل R. Stogdill

ويهمنا أن نوضح أن هناك العديد من علماء علم النفس الاجتماعى ، الذين تناولوا نظرية السمات بالبحوث المستمرة والمتصلة ، وقد خرج العديد منهم بأنه ليس ثَمَّةَ ما يُؤكد على توافر سمات مشتركة بين القادة ، والبعض يرى أن الخبير بتجارب الحياة يُمكنه أن يتين أن القيادة لا تستند إلى سمة

(١) The Technique of Executive Control By E.H. Schell (NewYork : McGraw Hill Book, Company I, 1946).

واحدة ، وإنما تستند إلى جملة من السمات تتغير تبعاً للوظائف التي تؤديها الجماعة .

وفي مجال ما ذكرناه سابقاً من أن العديد من العلماء أوضحت بحوثهم بأنه ليس ثمة ما يؤكد على توافر سمات مشتركة بين القادة ، فإنني أرجو أن أوجه نظر الدارسين إلى البحوث التي تناولت موضوع قدرة القيادات ، وأشارت في بحوثها إلى الصفات القيادية ، وأشار فيها البعض إلى نظرية أن « القائد مطبوع وغير مصنوع » . . . أي أن سمات القيادة تولد مع الإنسان . . وقد امتدت آراء بعض الباحثين في سبيل تأكيد هذا المعنى إلى البحث في أشياء ، مثل أبراج الميلاد ! . . وأسلوب الكتابة . . وترتيب الولادة في الأسرة ! . . . غير أن النظرة الحديثة للقيادة تُفيد أن العديد من المهارات القيادية يمكن تَعَلُّمها . . أي أن الجامعات قادرة على تدريس المهارات القيدية ، ولكنها لا تَضْمَنْ أنَّ تدريس هذه المهارات سيترتب عليه أن يُصبح الدارسون قادة .

وقد قَدَّم عالم الإدارة رالف م. ستوجديل[1] بحثاً قيِّماً عن القيادة ، وقد تبين أن أحد الباحثين قام بمراجعة أكثر من مائة دراسة تتعلق بالصفات القيادية

(١) يرجع إلى :

- Personal Factors Associated with Leadership By R.M. Stogdill, Journal of Psychology, 25 (1948).
- Leadership Behavior : Its Description and Measurement By R.M. Stogdill and A.E. Coons (Colombus : The Ohio State University Bureau of Business Research,1957).
- How to choose a leadership pattern, By R. Tannenbaum and W.H. Schmidt (Harvard Business Review Vol. 36, March – April, 1958.
- Productivity, Supervision, and Morale in an Office Situation, By D. Katz, N. Maccaby, and N. Morse, (Ann Arbor, MI : University of Michigan, Survey Research Center, 1950).
- "Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale", R.L. Kahn and D. Katz, in Group Dynamics, 2nd ed., eds. D. Cartwright and A.F. Zander (Evanston, IL : Harper and Row, 1960). =

التـى درست الذكاء ، والـتَحَمُّل ، والتعاون ، والـرغبة فى الـتغييـر والاتزان العقـلى والعاطـفى . . الخ أى بحـث هذا الباحـــث فى أكثـر من ١٥٠ صفَة تقريباً ، وخَلُصَت الدراسة إلى أن ٥ ٪ فقط من الصفات قد تكررت فى أربع أو أكثر من الدراسات السابقة .

ثانيا - أسلوب الارتباط بين الموقف والقيادة :

The Situation Approach to Leadership

هناك من يرى أنه لا يـوجد القائد أو الزعيم إلاَّ بعد أن تتم تجـربة معينة ، يتضــح منها شخـصية القائد أو الـزعيم ، ويرون أن القـدرة على القيـادة تبرز وتُكْتَسَبْ من خلال التجربة . . شأنها فى ذلك شأن السباحة مثلاً ، وأن القيادة ظاهرة من مظـاهر التفاعل بين الفـرد والجماعة ، فلا يكفى أن يـتواجد الأفراد فى مكان وزمان مُعيَّن لكى نقول أن هذا التَجَمُّع جماعةٌ يُمكن أن يبرز من بينها قائد . . بل يـنبغى أن يوجد هذا الـتجمع داخل تنـظيم معين ، يطبـق أساليب متفق علـيها لتحقيق هدف مشـترك . . وبذلك تكون الجماعة فـى موقف معين يتضـح منه أن للجـماعة رغبات مـعينة ، وأن الـسمات الشخـصية للفـرد التى تستـطيع أن تُرضى هذه الاحتـياجات هى وحدها الـتى يمكن أن تصبـح سمات القائد .

أى أن نقطة الابـتداء عند أصحاب هذه النـظرية ، افتراض بعض الـعناصر اللازمة للقيادة كالقدرة على الحديث والذكاء ، والثبات والإصرار .

- "The Social Context of Leader – Subordinate Relations : An Investigation of the Effects of Group Cohesiveness", J.F. Schriesheim, Journal of Applied Psychology 65 (1980).
- Leadership : A frame of Reference By R. Tannenbaum and F. Masarik (Management Science, Vol. 4).

"The starting point is to assume that certain element such as speech, intelligence, stability, and persistence are essential in leaders".

والخطوة التالية هى وضع المرشح فى جماعة وملاحظة كيفية تصرفاته ، فى المواقف التجريبية التى تُصَمَّمْ بحيث تكون واقعية على قدر الإمكان .

"The next step is to place a candidate in a group and observe how he acts under trial situations that are constructed as realistically as possible".

وقد اهتمت عديد من الجهات بأسلوب المواقف . وقامت بتجارب جديدة للتعرف على القيادات التى تحتاجها عن طريق هذا الأسلوب .

استخدام اختبارات المواقف فى اختيار الضباط :

Use situational tests in officer selection

اهتم الجيش الألمانى [١] فى أواسط العشرينات . باستخدام أسلوب المواقف للكشف عن قدرات الضباط الألمان ، وتحسين وتنمية ملكية القدرة القيادية فى الضباط الذين سيقودون الجيش .

To improve the leadership abilities of future army officers.

وقد تضمن البرنامج الذى طبقوه خلال الحرب العالمية الثانية العناصر الآتية :

---

(١) Selecting the Nazi Officer, By H.L. Anbacher and K.R. Nichols, (Infantry, Journal Vol. 49.November, 1941).

١ - مواقف تتضمن تصرفاً اجتماعياً Situations involving social action .

(أ) استخدام روافع اليد والقدم وذلك طبقاً لعَلامات مُعقدة مضيئة تظهر على إحدى الشاشات أو اللوحات ، وذلك لاختبار الثبات والإصرار Stability and persistence .

(ب) أمرهــم بتنفـيذ تعـليمات فـى ظل عوائـق وموانع متـعددة Various handicaps لاختبار مدى سرعة استعـادة توازنهم العاطفى Speed of recovery of emotional balance .

(ج) تكلـيف مجموعـة من العساكـر بأداء مهمة غـريبة Unfamiliar task لاختبار درجة ونوعية شجاعتهم والهامهم courage and inspiration

(د) وضعهم فى ألعاب جماعية group games ، لاختبار تصرف القيادات فى المواقف الطارئة To test emergent leadership .

٢ - تحليلات الذكاء Inteligence Analysis : وذلك عن طريق استخدام الحِيَلْ لاختبار القدرة على الـتفكير السريع think quickly والاستعانة بالمعلومات المتاحة Available knowledge .

٣ - تحلـيلات عـن الماضـى Background Analysis : عقـد مقابـلات ودية Intimate interview مع المرشحين ، وذلك لمعرفة أكـبر قدر من المعلومات عن ماضيهم ، وميولهم واستعداداتهم ورغباتهم .

٤ - تحليلات توضيحية أو تعبيرية Expression Analysis .

يراعى فى جميع اختبارات المواقف أخذ مذكرات عن أثر المرشح على غيره من المرشحين . وذلك فيمـا يتعلق بالتغييرات فى أحاديثـه ، أوْ توازن شخصيته وخطواته أثناء سيره .

Effect on other persons of changes in the candidate's speech and poise.

ويلاحظ أن القوات المسلحة فى الولايات المتحدة الأمريكية استخدمت أيضاً أسلوب المواقف ، لتحسين أسلوب اختيار الضباط بها ، ومن أفضل هذه الأساليب ذلك الأسلوب الذى اتبعه مكتب الخدمات الاستراتيجية Office of Strategic Services فقد كانت [1] هيئة الاختبار تتضمن عدداً من علماء علم النفس ، الذين وضعوا اختبارات عديدة تتطلب : التخطيط السريع Quick Planning . . تنسيق العضلات Coordination of Muscles سواء باستخدام آلات أو بعدم استخدامها . . تنسيق الأفكار والكلمات coordination of ideas and words ويتعين إجراء العديد من هذه الاختبارات بالتعاون مع أشخاص آخرين .

وقد أُجريت تجارب عديدة ، خَلُص منها العلماء من أصحاب نظرية ارتباط المواقف باعداد القادة ، بأن الأشخاص الذين تُتاح لهم الفرص لكى يكونوا على أعلى قدر ممكن من الإلمام بالمعلومات [2] والمعرفة الواسعة بنشاطات ومتطلبات الموقف أمامهم فُرصٌ أكبر لكى يصبحوا قادة .

Leader is by definition the person possessing the maximum helpful information.

(1) Assessment of OSS personnel, By H.A. Murray and D.W. Mackinnon (Journal of Consulting Psychology, Vol. X, No. 2 (March – April, 1946).

(2) An Experimental Approach to Organizational Communication, By A. Bavelas and D. Barrett, (Personnel, Vol. 27, No. 5 – March, 1951).

ثالثاً - أسلوب الاتباع والقيادة :

The Follower Approach to Leadership

وجه الكثير من علماء النفس نقداً للأسلوبين السابقين ، أسلوب نظرية السمات . . وأسلوب ارتباط المواقف بالقيادة . . الأمر الذى دفع الكثيرين إلى أن يفكروا فى أسلوب أفضل لتوضيح مفهوم القيادة . ومن بين هؤلاء « ف . هـ . سانفورد F.H. Sanford » [(١)] ، الذى يرى أن الأتباع عنصراً هاماً فى توضيح القيادة الفعالة .

Followers must be an important factor in effective leadership.

وحُجَّة « سانفورد » فى صلاحية نظرية أسلوب الأتباع ، هى أن هؤلاء الأتباع تكون لديهم احتياجات أساسية ، وهم يرغبون بارادتهم المختارة أن يترابطوا بعلاقة التبعية مع القائد الذى يستطيع أن يُشبع احتياجاتهم كأفضل ما يكون الإشباع . . فإذا كان هذا حقاً ، فينبغى إذن دراسة القائد ، وفهم سلوكه ، وذلك عن طريق دراسة المحاولات التى يقوم بها القائد لإشباع احتياجات تابعيه Attempts to satisfy followership needs .

وهناك من يرى أن الاعتراف بعنصر التبعية ، كعنصر فى ظاهرة القيادة ، كان إسهاماً هاماً ، وأن من الواضح أن إشباع احتياجات أعضاء حزب سياسى تختلف تماماً عن موظفى محل للآلات ، ومن هذا المنطق ، فإنه من العدالة أن نفترض أن سلوك القائد السياسى يختلف تماماً عن سلوك مدير لإحدى الإدارات .

(١) Authoritarianism and Leadership, By F.H. Sanford (Philadelphia : Stephenson Brothers, 1950).

The recognition of followers as an element in the leadership phenomenon was an important contribution. It is clear that the need satisfactions of members of a political party are much different from those of machine – shop employees, and it is fair to assume that the leadership behavior of a politician is quite different from that of a department manager.

ولنضرب مثلاً لهذا الإسلوب .. نجمع مثلاً عدداً من الأشخاص ، ليعرف بعضهم بعضاً ، ثم نُكَلِّفهم بمهمة معينة ، ثم نتركهم يتناقشون فيما بينهم لاختيار الأسلوب الأفضل لتنفيذ هذه المهمة .. ينبغى ترتيب الأمر بحيث نُلاحظ مناقشاتهم وسلوكهم ، لنعرف مَنْ منْ هؤلاء سيكون أكثر تأثيراً وإقناعاً بحيث تأخذ الأغلبية بوجهة نظره ؟ ونَتتَبَعَهُ فى وضع آرائه موضع التنفيذ .

وقد أُجريت فعلاً تجارب عديدة لتوضيح هذه النظرية .. منها مثلاً تجربة جُمع فيها عدد يتراوح بين ٦ ، ٨ أشخاص ، وتُركوا لأنفسهم لمناقشة تنفيذ مهمة تتلخص فى نقل بعض الأدوات من السفح إلى قمة جرف صخرى .. فلو وجد الشخص « أ » حلاً التف الأفراد حوله كقائد .. فإذا تبنى الأفراد فكرة « أ » بعد مناقشتهم لها ، كان الإنتقال إلى التنفيذ .. وعندئذ يستطيع الشخص « أ » أن يستمر فى قيادته بفضل ما أحرزه من امتياز ، أو يستطيع فرد آخر « ب » مثلاً أن يتولى مهمة التنفيذ إذا كان هو الأقدر على التنفيذ من الناحية العملية ، وبذلك يحتل مكانه من القيادة فى هذه المرحلة .. فإذا طرأت مشكلات جديدة ، فحينئذ يجتمعون .. ويتناقشون .. ويبرز من يستطيع أن يقنعهم بحل أمثل لهذه المشكلة .. وهكذا تأخذ الأغلبية بوجهة نظره ، وبذلك ينتزع القيادة .. ولعل هذا الأسلوب يُوضّح الدور الذى تضطلع به « نظرية

السمـات الشخصيـة » إذ لابد لهذا القـائد أن يبرز من الـقدرات الشخصـية ما يتمكن عن طريقها أن يقود هذا التجمع فى إطار من النظام .

رابعاً - الأسلوب الانتقائى للقيادة :

An Electic Approach to Leadership

اتضح لنا من دراستنا للنظريـات السابقة ، عدم الاتفاق على مفهوم مُوَحَّد للقيادة ، فنظرية السمات مثلاً ، والتى اسـتنبطت الصفات التى وجدت مشتركة بين الزعماء ، وقررت أن هذه الصفات المشتركة تعتبر صفات لازمة للقيادة . قد وجدت من يعـارضها ويوضح أن السمات الـضرورية للقيادة فى مـوقف قيادى معين ، قد لا تكون هى الصفات اللازمة لموقف قيادى آخر .

ونظرية أسلوب الارتـباط بين الموقف والقيادة ، والتى تعتـمد على موقف الجماعة وشعورها بحاجـة معينة ، ثم بروز شخصية قيادية من بيـنها تستطيع أن تتصـدى بالقول والعمـل على إشباع هذه الاحـتياجات ، قد وجدت أيـضاً من يعارضها . . حيث أن هذه الـنظرية تعتمد على تقييم عدد من المـمتحنين لسلوك الفرد ، ويتضمن هذا التقييم معلـومات تؤخذ فى الحسبان لتقدير أداء الفرد فى المستقبـل . . وعلى هذا الأساس فإنه من غيـر اللائق أن تنسب النتائـج الكلية للأسلوب الإجرائى للاختيار - لظاهرة اختبار الموقف وحدها .

It is improper to attribute the results of the total selection procedure to the situation – testing phase.

أما النظرية الثالثة ، وهى نظرية أسلوب الاتباع والقيادة ، وهى التى تعتمد علـى دراسة القائـد وفهم سلـوكه ، وذلك عن طـريق دراسة المحاولات الـتى

يبذلها القائد لإشباع احتياجات تابعيه . . فهذه أيضاً وجدت من يعارضها . . وكان من بين من عارضوها « ف. هـ. سانفورد » نفسه ، الذى نادى بأن إرادة التابعين وانعقاد رأى أغلبيتهم فى السير وراء شخص معين بذاته . . إرادة التابعين هذه تُعتبر عنصراً هاماً فى توضيح القيادات المؤثرة والفعالة . غير أن هذا العالم نفسه ، بعد سنتين فقط من إصداره لهذا الرأى ، راجع نفسه ، وأصدر كتاباً يوضح فيه . . « يبدو الآن ، كأن أى نظرية شاملة للقيادة ، عليها أن تكشف طريقاً لبرنامج يتضمن مجموعة من القواعد المتماسكة ، على أن تضمن هذه القواعد « الثلاثة أوجه » الآتية لظاهرة القيادة » .

- القائد وصفاته النفسية The Leader and his psychological attributes .

- التابع بمشاكله ومواقفه واحتياجاته .

The follower with his problems, attitudes and needs

- موقف الجماعة الذى يرتبط فيه الأتباع والقادة ببعضهم .

The group situation in which followers and leaders relate with one another.

وهذه النظرية العميقة فى مفهوم القيادة ، أمدت الدراسات الحديثة [١] باطار جديد لمفهوم القيادة . . فقد اتجهت هذه الدراسات نحو « وصف عمق إدراك القائد للجوانب الحسية فى نفسه ، ولتابعيه ، وللموقف ، وكذلك للأساليب المختارة للتأثير فى الصلات والعلاقات الشخصية » [٢] .

(١) The Elements of Administration, by C. Urwick (Harper and Brothers, Publishers, Incorporated, 1944).

(٢) Psychologie de Mouvement Sociaux, Paul Maucorps, P.U.F. Cool., Paris, 1951.

To describe the perceptions of the leader with respect to himself, his followers, and the situation, as well as the means chosen to influence interpersonal relationships.

وعلى هذا الأساس ، فإن النظرية الرابعة تتطلب من القائد أن يكون على قدر كبير من الفهم والإدراك لطبيعة دوافعه الخاصة ، وقدرته على إدارة الغير وعلى إدارة الموقف ، وقدرته على السيطرة على نفسه ، هذا بالإضافة إلى أن إدارته للغير ، وإدارته للموقف تتطلب بالضرورة أن يكون على أعلى قدر من الكفاءة التخصصية .

ومن المعروف للمتعمقين فى البحوث والدراسات الإدارية أنه توجد قضية شائكة تتعلق بما إذا كان القائد جزءاً من المجموعة ، أو أنه خارجاً عنها ؟ . . وقد أوضحنا فى عرضنا لموضوع القيادة أن أى مستوى إشرافى فى نطاق الهيكل التنظيمى والإدارى للمشروع ينبغى أن يمتلك صفة القيادة لأنه مسئول عن أداء الأعمال عن طريق الآخرين . . ومن هذا المنطق فالقادة المشرفون ينبغى أن يكونوا جزءاً . . أو أفراداً فى المجموعة خاصةً من الناحية الاجتماعية . . أما القادة الذين ينتمون إلى مرحلة الإدارة العليا فإنهم لا ينحدرون لكى يقومون بأعمال اشرافية على مستوى التنفيذ ، فقادة الإدارة العليا يُمارسون قُدرتهم التأثيرية على الآخرين فى إطار ولائهم للتنظيم ككل . . بينما المشرفون تكاد تنحصر مسئوليتهم فى الإشراف على تحقيق أهداف أقسامهم التى يشرفون عليها ، ولذلك قد يصدرون قرارات صعبة مثل الاستغناء عن بعض القوى الوظيفية أو نقلها . وقد أوضحت بعض الدراسات أن المدير أو المشرف القريب جداً من المجموعة قد يخاطر بعدم اتخاذ قرارات موضوعية ، وأكدت على أن

المدير أو المشرف البعيد نفسياً عن مرؤوسيه كان أكثر [1] فاعلية .

ونرى أنه ينبغى على كل قائد أن يعرف دوافعه الحسية ، إذ تختلف هـذه الدوافع من شخص إلى آخر .. فـهناك قائد مثلاً يهـتم بتأكيد ذاته ، وتحقـيق إمكانياته ، وهنـاك قائد آخر يَقْرِن ذلك باهتـمامه بحاجة الـغير والإسهام معـهم فى إطار من المُثل والقيَم والمبـادئ .. بحيث يعملون جمـيعاً من أجل تحقيق هدف مـشترك ، ويحظى بتقديـرهم .. وهذه الصورة توضـح وجود تـبعيـة مشتـركة .. الـتابعـون وراء القـائد .. والقائـد وراء رغبات واحتـياجات التـابعين ، غيـر أن القدر الكـبير من الـتبعـية يكون وراء الـشخص الـذى بلغ مرتـبة القيادة .

وكما ينبغى أن يكون القائد على جانب كبير من القدرة علـى إدارة الغـير بـكفاءة عـاليـة ، وأن تكون نـظرتـه إليـهم بالدرجة الأولى نـظرة إنسانية ، ويضع فى الاعـتبار حاجات الغير ، وهـو فى ذلك يسلك أحـد سبيلين : أما أن يمـيل إلى فرض حلول وهذا هو الاتجاه المسيطر .. أو يتكيف فى مرونة مع الـواقع وإشـراك الأفراد مـعه واحـترامـهم .. وهـذا هو الاتجاه الديمقراطى .

(١) The leader's Psychological Distance and Group Effectiveness, By Fred E. Fiedler.
M.D. Cartwright and A. Zander, eds., Group Dynamics, 2nd ed., (New York : Harper and Row, 1960).

وكذلك ينبغى على القائد بالإضافة إلى قدرته على إدارة الغير .. أن يكون قادراً فى نفس الوقت على إدارة الموقف ، إذ أن الموقف يتم فى إطار تنظيم قائم فعلاً .. هذا التنظيم له أهداف .. وبه أفراد لهم احتياجات .. وفى مثل هذه الحالة تبدو الأهمية القصوى لما يتحَلَّى به القائد من صفات الذكاء ، التى تُمكِّنه من تحقيق التَكَيُّف مع المواقف الطارئة بحيث تنصهر العوامل المختلفة فى أسلوب جديد يرضى عنه الجميع أو الأغلبية .. وهذا هو الذى دعى أصحاب نظرية السمات وغيرهم إلى أن يقرروا أن الأفراد الذين يُختارون للقيادة ، يتفوقون على زملائهم من حيث الذكاء والاستعداد الاجتماعى والقدرة على التَكَيُّف .

ومما لا شك فيه أن الشخص الذى يستطيع أن يُسيطر على نفسه يُعتبر أكثر الأشخاص صلاحية لقيادة الغير ، وكلما عظُم حظ الفرد من السيطرة على نفسه ، ازدادت قُدرته على السيطرة على المواقف المادية والاجتماعية .. والسيطرة على النفس تتطلب الاتزان العاطفى .. وأيضاً السلوك المتزن .. وهناك ارتباط .. أو حالة مبادلة بين القائد والموقف .. وكلما كان القائد على جانب كبير من الاتزان العاطفى ، ازدادت قدرته على إدارة المواقف الخارجية .. وكلما ازدادت القدرة على إدارة المواقف الخارجية ، ازداد اتزانه العاطفى ثباتاً ورسوخاً .



يشعـر الموظـفون الذين يعـملون مع القيادات المُتسـلِّطـة أن وقع الأوامر والتعـليمات عليهم كـالدوى يصم الآذان !! . . وينظرون إلى قائدهم وكأنه ملك مُستَبِدٌ يحكـم من على كرسى العرش !! . . حيث أن مقابلته تتم فى إطار من المراسم والأساليـب الإجرائية التى تصبغ عليها شيئاً من الرهبـة . . خاصة أن القائد المستبد يفترض أن التابعين يعملون فقط من أجل « لقمة العيش » . . إن هذا الأسلوب مضى وانقضى . . وإذا كان قد استُخدم فى أيام الـثورة الصناعية . . أو أثناء بعض الأزمـات الاقتصادية التى كان فيها الـناس على حافة المجاعة . . إلاَّ أن هذا الأسلـوب لا يصلُح الآن . . إن مستخدمى عـالم اليوم لا يهتمون بـالأجر أو لقمة العيش فقط . . إن آمالهم تتطلع إلى المُعاملة الكريمة والعلاقة الإنسانية الطيبة . . وأن يُثْبتوا أهميتهم الذاتية فى خدمة مجتمعهم الصغير فى العمل . . والكبير على صعيد الوطن .

أنواع القيادة : Leadership Styles

يُمكن تقسيم أنـواع القيادات من وجهات نظر متعددة . . فـمن وجهة نظر الدوافع ، يمكن تقسيم القـيادات إلى قياداة إيجابية Positive ، وقيادات سلبية Negative .

ومن وجهـة نظر تفـويض السلـطة ، يمكن تـقسيم الـقيادات إلى قـيادات مركزية ، وقيادات لا مركزية .

غير أنه توجد دراسات كلاسيكية تقسم القيادات إلى ثلاثة أنواع :

١ - القيادات المُستَبِدة النزعة : The Authoritarian Method

وهذه القيادات تـقود التنظيمات التى تـتولى شئونها بمفهوم الـرئاسة . فهى تُصدر تعليماتها وأوامرها ، وليس عـلى التابعين إلا أن « يَسمعوا . . ويُطيعوا » . . وهذا الأسلوب من الرئـاسة يغلب عليه طابع الـتَسَلُّطْ ، الأمر الذى يخلق هُوَّة بين القائـد وأفراد الجماعة ، حيـث أن القيادة التسـلطية تثيـر عداء الأفراد على نـحو صريح أو ضمنـى ، ويتخذ هذا العـداء صورة المقاومة الإيجـابية أو السلبية . . وهذا الأسلوب يُعطِّل ملكة الـعقل عند المرؤوسين ، وبذلك يمنعهم من تنمية ملكة الخلق والإبداع والابتكار لصالح العمل .

٢ - القيادات الديمقراطية الأسلوب : The Democratic Method

هذه القيادات تلجأ إلى الأساليب التى تحقق تعاون المرؤوسين وكسب ودهم وتعاونهم ، فهـى مثلاً تعمل على تحقيق الـفهم المتبادل بينها وبـين من يعملون معـها ، وتُشرك المرؤوسـين فى المناقـشات التـى تستهـدف اتخاذ قرار مـعين ، وبذلك يـستشعـر المرؤوسون أن القـرار قرارهم ، وفى ضـوء هذه الحقيـقة ، يصبحوا أكثر إيمـاناً بأهداف القرار ، وأكثر حماساً فى العمـل من أجل تنفيذه ،



القائد الديمقراطى . . يصطبغ أسلوبه فى العمل بـطابع « المشاركة » . . فى أى موقع يمارس فيه مسئوليته . . سواء كرئـيس لمجلس الإدارة . . أو مديـر عام . . أو رئيس لإدارة من الإدارات . . أو مُشـرف على أى قسم من الأقسـام . . أو أى جزء من الأجزاء الفرعية فـى البناء التنظيـمى للمشروع . . وينبـغى على هذا القائد أن يُتقن فن إدارة الجلـسات والاجتماعات . . بحيث يُديرها بالأسلوب الذى يجعـلهم يشعرون بأنهم فعلاً أفادوه . . وأفـادوا المشروع الذى يعملون فـيه . . وأنه نتيجة لحُسـن اشتراكهم تُتَّخذ القرارات الـفعالة والبنَّاءة لصالح الجميع . . وهذا الأسلوب يحفز القوى العاملة إلى تنمية ملكة الخلق والإبداع والإبتكار لديها

كما وأن القائد الديمقراطى الأسلوب يكون أكثر شعوراً باحتياجات الذين يعملون معه . . ومن أجل ذلك تكون هذه الاحتياجات موضع اعتباره فى تصريف الأمور .

٣ - القيادات الفوضوية الأسلوب :

The Laissez Faire Method – The Free–Rein Leader

وهذه القيادات تترك للمرؤوسين حرية تصريف الأمور . . أو بمعنى أوضح يكون للمرؤوسين الحق فى أداء الأعمال وفقاً للأسلوب الذى يرونه من وجهة نظرهم أفضل .

وقد يتصور البعض أن هذا الأسلوب له أثرٌ طيِّب فى نفوس المرؤوسين ، حيث تكون لهم حرية العمل ، غير أن الدراسات العملية أثبتت غير ذلك ، فقد قام الأساتذة « ليفن ، وليبيت ، وهوايت Levin / Lippit / White » (١) باجراء دراسة تجريبية توضح أثر المناخ الاجتماعى على السلوك العدوانى .

Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally created Social Climates.

وكشفت هذه الدراسة عن عظم النزعة العدوانية فى التنظيمات التى تأخذ بالأسلوب الفوضوى وسبب ذلك أن الأفراد يشعرون بأنهم محرومون مما يطمحون إليه من الشعور بالأمن .

---

(١) "Crises in a Developing Organization", By G.L. Lippitt and W.H. Schmidt, Harvard Business Review 45 (November – December 1967).

أداء العمل والقيادة :

أوضحنـا من قبل أثر المنـاخ الاجتماعى علـى السلوك العدوانـى للأفراد ، وعلى وجه الخصوص عندما تناولنا موضوع أسلوب القيادة الفوضوية ، وكيف أن هذا الأسلوب يزيد من النزعة العدوانـية فى سلوك الأفراد . . وفى الحقيقة فإن الدراسة الـنفسية والاجتـماعية أوضحت أن الحيـاة الاجتماعية تـترك آثارها على جمـيع أوجه السلوك الإنسانـى ، فهى تترك آثارها علـى دوافع الإنسان ، وتترك آثارها فى الأساليب الفنية التـى يؤديها الشخص من أجل تحقيق هدف ما . . بل إنها تـترك آثارها على الأهداف والأغراض والمُثُل والـقيم . . . الخ . . فجميع أوجه السلوك الإنسانى يمكن أن تتعدل متأثرة بالحياة الاجتماعية .

وتعتبـر الدراسات التى قام بها عـلماء التحليل الـنفسى فى هـذا الموضوع .. وعـلى وجـه الخصوص .. الـدراسات التى تتعلـق بالارتباط بين « اللذة والواقع » علـى جانب كبير من الأهمية فى الكشف عن الكثير من الجوانب التى ترشدنا فى تنـاول موضوع أداء العـمل والقيـادة .. فهؤلاء العـلماء ينظـرون إلى الإحتكاك والتـضارب والتصادم الـذى يحدث فى أى تنظيـم ، إنما مرجعه إلى التصـادم مع الواقع .. صراع بين مطالب الفـرد .. ومقتضيات بيئته .. كـما أنهم يرون من ناحـية أخـرى أنه يمـكن الـنظر إلـى الواقـع من وجـهة نـظر الرغـبات والاحتـياجات الـفردية ، عـلى هذا الأسـاس فإن شخصـية الفرد وسلوكـه بالتالى يتـغير ويتبدل فـى إطار من الصراع بـين الرغبات الفرديـة ، وإشباع هذه الرغبـات وفقاً لترتيب هذه الرغبات فى نفسه .

ولعل من المهم أن نوضح أن الإنسان قد يـترك رغبة من الرغبات أو حاجة من الاحتياجات ، ليـشبع حاجة أخرى أكثر إلحاحاً ، وأكثر أهـمية فى نفسه ، وذلك وفقاً للظروف الاجتماعية التـى يجتازها . . فمما لا شك فيه أن الظروف الاجتـماعية تـترك آثارها عـلى الرغبـات الفرديـة ، وبالتالـى على السـلوك ، فالسلوك هـو حصيلة استجابة الفـرد للظروف البيئية المحيـطة ، تجاه الموقف أو الواقع الـذى يعيش فيه ، أى نـتيجة التـفاعل المتبـادل بين الشخصيـة والوسط المحيط بها .

إذا كان الوضع كذلك ، فهناك إذن أثر « لِمُقَوِّمـات شخصية القائد » على أداء الأعمال بالنسـبة للمرؤوسين . . أى أن نضج القائـد الشخصى ، وظروف البيـئة التى يعـمل فيها هذا الـقائد ، ودرجة الإسهـام التى يرغب كـل فرد فى التـنظيم فـى أن يقدمهـا ، كل هذا ، وعديـد من العوامـل المتداخلـة الأخرى تتفاعل وتترك آثارها على الإنتاج . . ومن أجل ذلك ، فإننا نرى أن الدراسات النفسيـة اهتمت بموضوع اهتمـام القيادات باشباع حاجـة الأفراد ،وأثر ذلك فى الارتفاع بالإنتاج . . ولعل من الدراسـات الهامة فى هذا الموضوع ، الدراسات الى قام بها أعضاء معهد الدراسات الاجتماعية بجامعة ميتشجان عام ١٩٤٧[١] .

Members of the Institute for Social Research at the University of Michigan.

وهناك اتفاق على أن جميع القيادات التى تـتولى المسئولية فى إطار الهيكل التنـظيمى لـلمنظـمات يقع علـى عاتقهـا مهمة تحـقيق الأهداف ، وأن تحـقيق

(١) Studying the relation between the quality of supervision and morale and productivity of employees (Institute for social Research, University of Michigan, 1947).

الأهداف يتطلب العديد من القرارات التى تصدر فى ضوء الظروف المحيطة ، وهذه القرارات يجب وضعها موضع التنفيذ بالأساليب العلمية الإدارية المناسبة التى يُمكن من خلالها استخدام الموارد المتاحة الاستخدام الأمثل الذى يحقق الانجاز المطلوب وفقاً للأهداف المقررة . ويرى علماء الإدارة أن هذا يتطلب من القيادات أن تُحسن أداء دورها فى اطار مفهوم القيادة بالصورة التى أوضحها العلماء الذين تناولوا هذا الموضوع باستفاضة كاملة ، وبحيث تستفيد القيادات من النتائج التى خلُص إليها هؤلاء العلماء عندما أرادوا أن يُثبتوا صدق الفروض التى وضعوها ، ويضعون نظرياتهم موضع التطبيق ، ومن هذا المنطلق فإنه يقع على جميع القيادات أن تتفهم أبعاد مسئوليتها وهى تقوم بمهام القيادة الإدارية فى مواقع عملها فى إطار الهيكل التنظيمى ، وأن يؤدوا هذه المهام بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية ، ويدخل فى نطاق هذا الفهم أن لا يكونوا جامدين ، بل عليهم أن تكون لديهم القدرة والمرونة فى قيادة النشاط بحيث يتلاءم مع الظروف البيئية المحيطة ومع العاملين بالأساليب الملائمة من أجل تحقيق الأهداف دون التضحية بالعوامل الإنسانية ، وقد يكون من بين الأساليب التى يستخدموها تغيير السلوك القيادى للتكيُّف مع الظروف والمواقف الطارئة .

ويؤكد جميع علماء الإدارة أنه قد تم الاعتراف من قِبَلْ العديد من المنظمات بأهمية القيادة فيما يتعلق بوضع استراتيجية المنظمة موضع التطبيق ، ويضرب هؤلاء العلماء الأمثال بذكر بعض الحالات العملية التى اتخذتها العديد من الشركات والتى منها مثلاً أنه عندما طلب مدير الإئتمان « بنك تشيس مانهاتن » إحالته للتقاعد ، قرر المدير العام للبنك بأن إدارة الإئتمان التى أصبحت عملياتها أساسية ووطيدة ومستقرة ، أنه ينبغى على هذه الإدارة أن تُركِّز نشاطها على

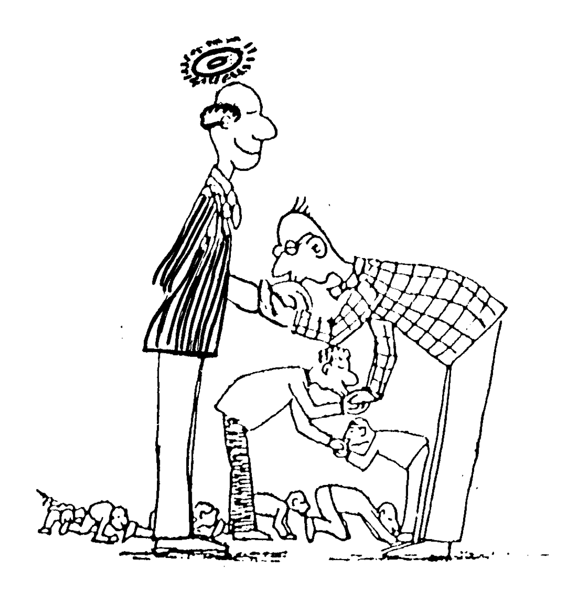
استراتيجية جـديدة أكثر مخاطرة فى سوق نشاطها . وبـدلاً من أن يبحث المدير العام للبنك عن أحـد الخبراء المتخصصين والمُتَمرسين فى الشئون الـبنكية ، فإنه استأجر أحد الأشخـاص الذين كانت خبرتهم الأساسـية مع شركة IBM ، أى لديه قدرة فائقة على تشغيل ومعالجة البـيانات وبسرعة كبيرة مما يساعد فى سرعة اتخـاذ القرارات ، خـاصـة وأن هـذه الخبـرة تؤدى إلى زيـادة قـدرة الإنـسان العقليـة .

والجدير بالذكر هنا أن المدير العام لبنك تشيس منهاتن شعر أن هذا الشخص الجديد [1] لديه قدرة فـائقة فيما يـتعلق بالعـملاء ، وأسلوب جذبهـم فى إطار سوق الأعمال ، وأنه بذلك يـكون أكثر فاعلية فى وضع الاستراتـيجية الجديدة موضع التطبيق .

وفيما يلى النص باللغة الإنجليزية :

The importance of leadership in strategy implementation has been recognized by many organizations. For example, when the trust manager of Chase Manhattan Bank retired, corporate management decided that the department, whose operations had become essentially stable, should focus on a more aggressive strategy. Instead of seeking a veteran banker, Chase hired an individual whose primary experience had been with IBM. Chase felt that the new individual had a strong customer-marketing orientation and could more effectively implement the new strategy.

(١) "Wanted : A Manager to Fit Each Strategy", Business Week, February 25, 1980.



يُحذِّر علماء الإدارة من الأسلـوب الاستبدادى فى ادارة شئون المشروعات . . . أو انتهـاج أسلوب العلاقة بين السيد والخادم Master and Slave Relationship . . . إن مثل هذه الأساليب يترتـب عليها تعطيلٌ للملكـات ، وهبوطٌ بآدمية البشر . . . إن القـائد المستبد يفترض أن الـتابعين يعملون فقط مـن أجل (لقمة العيش) ! . . . هذا الأسلوب لا يـصلُح لإدارة المشروعات فى مجتمعنا الدولـى المعاصر . . . ولعل هذه الصورة توضح بعض نتائجه . . . إنها تغنى عن التعليق !! . . .

ملحوظة : هذه الصورة اقتبسناها من :

Management for Effective Performance. Charles N. Greene and others. Published by : Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1985.

ووردت فى مرجعنا : العملية الإدارية والتطبيق الإدارى ، ص٥٦٢ .

هذه الأمثلة توضح جهد المنشآت فى اختيار النوع المناسب من المديرين الذين يتواءمون مع الموقف الذى تواجهه المنشأة .

These examples illustrate corporate efforts to match the leadership style of a manager to the situation.

حيرة المديرين : **Executive's Dilemma**

لعله قد تبين لنا من العرض السابق الذى أوردناه ، ودور القيادات الإدارية كما أوضحناه أن وظيفة القيادة الإدارية هى بالدرجة الأولى بذل الجهود العلمية لتحقيق أهداف المشروعات ، وأن هذا يتطلب حُسن إدارة واستثمار العناصر التى تؤدى إلى تحقيق هذه الأهداف ، والتى يدخل فى نطاقها عوامل متعددة : منها الموارد المادية ، ورأس المال ، والمعرفة الفنية ، وبحوث التسويق التى تَتَعَرَّف على احتياجات المستهلكين . . الخ . هذا بالإضافة إلى حُسن إدارة أهم عنصر من عناصر الإنتاج وهو عنصر الموارد البشرية .

ومما لا شك فيه أن فاعلية الإدارة تنسحب آثارها على جودة الإنتاج والخدمات ، هذا بالإضافة إلى سيادة روح التعاون بين جميع أفراد القوى العاملة والتى تتمثل فى حُسن الأداء ، والرغبة فى العمل ، والإنجاز ، والاحترام المتبادل فى إطار مسئوليات كل فرد ، وكل قسم ، وكل إدارة ، وفقاً لأهداف الخطط الموضوعة لتقسيمات الهيكل التنظيمى ، أى خطط الأهداف العامة ، والأهداف الفرعية ، ومن بين العوامل التى تساعد على تحقيق ذلك مراعاة ثقافة البيئة ، وثقافة المنظمة ، والتنمية المستمرة للمهارات والقُدرات الوظيفية .

وقد أوضحنا من قبل بعض الدراسات الى تتعلق بمقومات شخصية القائد وأثرها على أداء الأعمال بالنسبة للمرؤوسين ، وأن نضج القائد الشخصى ، وظروف البيئة التى يعمل فيها هذا القائد ، ودرجة الإسهام التى يرغب كل فرد فى التنظيم أن يقدمها ، كل هذا . . وعديد من العوامل المتداخلة الأخرى تتفاعل وتترك آثارها على الانتاج ، والمناخ العام الذى يسود العمل .

ويرى العديد من علماء الإدارة أن مراكز القيادات الإدارية مراكز صعبة وحساسة فى نفس الوقت ، وأن هذا المعنى يفرض على القيادات الإدارية أن تَتَحلَّى بالاتزان العقلى والعاطفى ، والقدوة الحسنة فى كافة التصرفات ، وذلك حتى تستجيب القوى العاملة للخطط والقرارات والتعليمات التى تُصدرها ، والتى ينظموا شئونهم فى ضوئها ويسوسوا أمورهم على هديها .

فينبغى أن لا تطغى على تصرفات هذه القيادات الإدارية وأحكامها وتقديراتها الشهوات والأهواء ، والتأثر بالشخصيات والعنصريات والاقليميات ، وسائر الأغراض الكامنة فى النفس ، خاصة وأننا نعيش فى عصر تدور فيه على ألسنة الناس - سواء بحق أو بغير حق - أن هناك العديد من القرارات التى تصدر وتعلن عند اصدارها أنها تبتغى الصالح العام بما يتطلبه هذا الصالح العام من توافر العدالة وصيانة الحقوق فى إطار من تكافؤ الفرص الذى تنص عليه الدساتير ، ثم يتبين فيما بعد أن الباعث فى إصدارها تحقيق رغبات شخصية ، أو نزعات عنصرية . . أى أن الباعث فى إصدارها هو إرضاء مصالح خاصة تتوارى تحت شعارات « تحقيق مصالح عامة » .

ولعل هذا يدعونا إلى أن نطالب القيادات الإدارية بأن تكون بعيدة عن الشكوك ومواطن الشبهات فى كافة تصرفاتها . . وأن تعمل من أجل نمو

وازدهار المنظمات ، وتنمية مهارات وقدرات القوى العاملة والحرص على أمنها واستقرارها ، وتقوية روح العمل فيها ، مع الصبر والثبات فى القيام بالواجب ، وبذل المزيد من الجهود فى المواقف الصعبة ، أخذاً فى الحسبان أن أى تجمع من التجمعات لا يسلم من وجود قلة عددية تتولد لديها الرغبة فى المُشاكسة وإحداث البلبلة ، وإيجاد الفرقة ، وهو ما نُطلق عليه فى علوم الإدارة وجود « تنظيمات غير رسمية » فى إطار الهيكل التنظيمى الرسمى ، وغالباً ما تلجأ هذه القلة إلى نشر الشائعات والتعليق على تصرفات القيادات الإدارية ، وغالباً ما تأخذ هذه التعليقات حظها فيما يتعلق بسرعة انتشارها ودورانها على ألسنة القوى العاملة !! . .

ومن الطريف الذى نعرضه فى هذا المقام ، أننى من موقع عضويتى فى « اللجنة التنفيذية للجنة الدولية للاتصالات » المنبثقة عن الحلف التعاونى الدولى ، شاركت فى العديد من الندوات العلمية ، وورش العمل التى تتعلق بكافة الموضوعات التى تدخل فى نطاق تخصص اللجنة ، وكان من بينها موضوع « نظرة القوى العاملة للمديرين » . . وقد اتضح منها أن القوى العاملة داخل المنظمات ، شأنها فى ذلك شأن الناس فى مختلف المجتمعات ، يحلو لها الكلام والتعليق ، وأن المديرين أياً كان الجهد الذى يبذلوه ، وأياً كان صدق المشاعر التى لديهم تجاه المنظمة والقوى العاملة ، فإن المديرين لا يسلمون من ألسنة القوى العاملة ! . . وأن البعض يُفسِّر تصرفات المديرين بمدلولات نابعة من تقديراتهم الشخصية . . وأن المديرين « حقاً وصدقاً فى حيرة ! . . » . . فتصرفاتهم أياً كانت سلامتها وصحتها وحسن نواياها ، ستجد دائماً من يترصدها لينتقدها !! . . والدليل على ذلك التعليقات فيما يتعلق بالآراء التى

تبديها القوى العاملة حول تصرفات المديرين والتى يتبين منها أن هذه الآراء تتجه دائماً نحو إبراز النقد سواء تم التَصَرُّف فى صورة أو نقيضها [1] .

ونرجو التكرُّم بقـراءة هذه التعليقات بعناية ، حيث أنـها وردت على ألسنة المديرين فـى الندوة التى حضـرناها ، ولذلك جمعـتها اللجنة الـتنفيذية لـلجنة الدولـية للإعـلام ، والتـى أتـشرف بعـضـويتـها ، وفيمـا يلـى أورد هــذه التعليقات ! . .

(١) أرجو أن أوجه النـظر إلى أن هذه التعلـيقات قد نشرتهـا اللجنة التنـفيذية للاتصالات فـى الأعداد التى أصدرتها بمناسبة انعقـاد المؤتمر الحادى والثلاثين للحلف التعاونى الدولى الذى عُقد فـى مانشستر بانجلترا خلال شهر سبتمبر ١٩٩٥ .

Please See :

- Congress News – Manchester Issue No. 1, and Issue No. 2, dated 20 and 21 September 1995.

- إذا تأخر المديـر عن العمل . . فإن هـذا يعنى أنه لا يهتم بالمنظمة ! . .
- If he is late for work, he doesn't care about the organisation;

- وإذا حضر فى الوقت المحدد . . فإن هذا يعنى أن لديه مشكلات عائلية !.
- If he is on time, he has problems at home;

- وإذا عقد المـدير اجتماعـات مع هيئـته الإدارية . . فإن هذا يـعنى أنه فـى حاجة شديـدة إلى أفكار تتعلق بالعمل !. .
- If he holds staff meetings, he is desperately in need of ideas;

- وإذا لم يعقد اجتماعـات مع هيئته الإدارية . . فإن هـذا يعنـى أنه لا يُـقَدِّر روح الفريـق فى العمل !.
- If he does not hold meetings, he does not appreciate teamwork;

- وإذا حاول المدير أداء العمل بنفسه . . فإن هذا يعنى أنه لا يثق فى الآخرين ! . .
- If he tries to do the work himself, he does not trust others;

- وإذا فوض السلطات فإن هذا يعنى أنه كسول
- If he delegates, he is lazy;

- وإذا حضر المـدير الندوات والمـؤتمرات . . فإن هذا يعنى أنه دائماً على سفر ! . .
- If he goes to seminars and conferences, he is always on tour;

- وإذا لم يذهب إلى الندوات والمؤتمرات . . فإن هذا يعنى أنه عديم الأهمية ! . .
- If he does not, he is not important;

- وإذا حـاول المدير أن يُقَلِّلْ مـن البيروقراطية . . فإن هذا يعنى أنه ليس لديه احترام لنظام المنشأة ! . .
- If he tries to reduce red tape, he has no regard for the system;

- If he insists on procedures, he is a bureaucrat;	- وإذا أصرَّ على تطبيق الإجراءات . . فإن هذا يعنى أنه بيروقراطى ؟ . ! . .
- If his name appears in the newspapers, he is publicity hungry;	- وإذا ظهر اسم المدير فى الجرائد . . فإن هذا يعنى أن لديه نَهَمٌ للشهرة ! . .
- If it does not, he is a non–entity;	- وإذ لم يظهر اسمه فى الجرائد . . فإن هذا يعنى أنه ليس لديه شخصية !. .
- If he writes for journals, he is wasting office–time;	- وإذا كتب المدير للصحف . . فإن هذا يعنى أنه يُضيِّع الوقت الذى كان ينبغى أن يؤديه فى عمله !. .
- If he does not, he has no ideas	- وإذا لم يكتب للصحف . . فإن هذا يعنى أنه ليست لديه أية أفكار !. .
- If he owns a car, he "made" money;	- وإذا كان المدير يمتلك سيارة خاصة . فإن هذا يعنى أنه يهتم بجمع المال !.
- If he uses public transport, he does not maintain the dignity of office;	- وإذا استخدم وسائل المواصلات العامة . . فإن هذا يعنى أنه لا يحافظ على كرامة العمل الذى ينتسب إليه !. .
- If he is friendly with the staff, he is a politician;	- وإذا كان المدير ودوداً مع الهيئة الإدارية . . فإن هذا يعنى أنه ينتهج أسلوباً سياسياً !. .

- If he keeps a distance, he thinks too much of himself;	- وإذا انتهج أسلوبا من شأنه أن تكون هناك مسافة بينه وبين الهيئة الإدارية . . فإن هذا يعنى أنه يُفكر كثيراً فى نفسه ! . .
- If he works on a day-to-day basis, he lacks foresight;	- وإذا كان المدير يعمل على أساس من يوم إلى يوم . . فإن هذا يعنى أنه ليست لديه بصيرة !
- If he has long-term plans, he is a day-dreamer;	- وإذا كان يُخَطِّط للأمد الطويل . . فإن هذا يعنى أنه يعيش أيامه فى الأحلام ! . .
- If he goes on tour, he is wandering about;	- وإذا كان المدير يقوم بالسفريات . . فإن هذا يعنى أنه يتطلع إلى المعرفة ! . .
- If he avoids tours, he does not know the field situation;	- وإذا تجنب السفريات . . فإن هذا يعنى أنه لا يعرف حقيقة الوضع بالنسبة للنشاط الذى يمارسه ! . .
- If he asks for big funds, he is against economy;	- وإذا طلب المدير مخصصات كبيرة . . فإن هذا يعنى أنه ضد تحقيق الوفورات الاقتصادية ! . .
- If he does not, he is against expansion;	- وإذا لم يطلب رصد مخصصات كبيرة . . فإن هذا يعنى أنه ضد اجراء التَوَسُّعات ! . .
- If he takes decisions quickly, he is hasty;	- وإذا اتخذ المدير قرارات سريعة . . فإن هذا يعنى أنه مُتسرِّع ! . .

- وإذا كان يستغرق وقتاً لاتخاذ قراراته .. فإن هذا يعنى أنه لا يستطيع التفكير وإعمال العقل !
- If he takes time, he cannot make up his mind;

- إذا كان العمل يسير فى سهولة ويُسْر .. فإن هذا يعنى أن المدير ديكتاتور !..
- If the office is running smoothly, he is a dictator;

- وإذا كان العمل مضطرباً وفى صورة رديئة .. فإن هذا يعنى أن المدير سيء الإدارة !..
- If it is in a mess, he is a poor administrator;

- إذا تناول المدير غذائه فى أحد المطاعم .. فإن هذا يعنى أنه مُبذّر !..
- If he has lunch in a restaurant, he is wasting money;

- وإذا أحضر معه طعامه .. فإن هذا يعنى أنه بخيل !..
- If he brings his lunchbox, he is a cheapskate;

الخلاصـــــة

من الجوانب التى أجمع عليها علـماء الإدارة ، أنه ينبغى أن تَتَحلى القيادات الإدارية بـ « صفة القُدرة على التعليم والقُدرة الـتأثيرية » حتى تستطيع أن تؤدى وظائفها الإدارية بكفـاءة وفعالية ، خاصة وأنها تؤدى هذه الوظائف أثـناء تعاملها مع القوى العاملـة ، وعن طريقهم . وأوردنا العديد من تعـريفات علماء الإدارة ومفهومهم للقـيادة ، وأوضحنا المعانى العلمية التى يُمكـن أن يتضح من خلالها الفرق بين .. « القائد » و « الرئيس » .. وشرحـنا لماذا اخترنا « وحدة القيادة » .. ولـم نضـع بدلاً منها « وحدة الـرئاسة » ، وأن القائد المـاهر هو الذى يستـطيع أن يحتـفظ بروح تماسك الجـماعة ، والعـمل على تدعـيمها وتنـميتهـا ، والارتفاع بروحها المعنوية .

ثم استـطـردنا فـى شرح الآراء الـفكريـة حول مـفهـوم القـيادة ، عـارضين البحوث والنظريات التى تمت فى هذا المجال ، وخَلُصنا إلى أبرز هذه الآراء التى تتلخص فى :

« نظرية سمات القيادة » .. وأصحابها يطلقون عليهم « **Traitists** » حيث أنهم استنبطـوا الصفات التى وُجدت مشتركة فى هـؤلاء الزعماء ، وخرجوا من ذلك بأن هـذه الصفات المـشتركة تعـتبر صفـات لازمة للقيـادة ، ومنهم عـلماء الإدارة « أوردواى تيد » و « تشيـستر بارنارد » و « أوروين هـ. شل » ، ثـم ألقينا الأضواءعلـى البحوث الـتى انتقدت هـذه النظريـة بقيادة عـالم الإدارة « رالف ستوجديل » .

ثم تناولنا بالشرح والتعليق الرأى الذى نادى بالارتباط بين الموقف وبروز القيادة ، حيث أنهم يرون أن القُدرة على القيادة تَبْرُزْ وتُكتَسَبْ من خلال التجربة ، وأن نقطة الابتداء عند أصحاب هذه النظرية تفترض بعض العناصر اللازمة للقيادة كالقُدرة على الحديث ، والثبات والاصرار وعناصر أخرى ، وأثبتت دراساتهم بأن الأشخاص الذين تُتَاح لهم الفُرص لكى يكونوا على أعلى قدر ممكن من الإلمام بالمعلومات والمعرفة الواسعة بنشاطات ومتطلبات الموقف ، أمامهم فرص أكبر لكى يصبحوا قادة .

ثم عرضنا الرأى الثالث الذى ينادى « بأسلوب الأتباع والقيادة » ، وأصحاب هذا الرأى يرون أن الأتباع أو المرؤوسون تكون لديهم احتياجات أساسية ، وهم يرغبون بارادتهم المختارة أن يترابطوا بعلاقة التبعية مع القائد الذى يستطيع أن يُشْبِع احتياجاتهم كأفضل ما يكون الإشباع ، فإذا كان الأمر كذلك ، فينبغى إذن دراسة القائد وفهم سلوكه والجهود التى يبذلها من أجل إشباع احتياجات تابعيه ، ويرى العديد من علماء الإدارة والنفس والاجتماع أن الاعتراف بعنصر التبعية كعنصر فى ظاهرة القيادة ، كان إسهاماً هاماً ، حيث أنه ينبغى لمثل هذا القائد أن يُبْرِزْ من القُدرات الشخصية ما يجعل التابعين يلتفون حوله بارادتهم الحرة المختارة ، وبذلك يتمكن من أن يقود هذا التجمع فى اطار من النظام .

ثم أوضحنا الرأى الرابع الذى نادى بـ « الأسلوب الانتقائى للقيادة » والذى رأى أن أى نظرية شاملة للقيادة عليها أن تكشف طريقاً لبرنامج يتضمن مجموعة من القواعد المتماسكة ، على أن تتضمن هذه القواعد القائد وصفاته

النفسية ، والتابع بمشاكله ومواقفه واحتياجاته ، وموقف الجماعة الذى يرتبط فيه الأتباع والقادة ببعضهم ، واتجهت دراسات هذه النظرية نحو وصف عُمق إدراك القائد للجوانب الحسية فى نفسه ولتابعيه وللموقف ، وكذلك للأساليب المُختارة للتأثير فى الصلات والعلاقات الشخصية ، وبالتالى قُدرته على ادارة الغير ، وعلى ادارة الموقف ، وقُدرته على السيطرة على نفسه ، هذا بالإضافة إلى أن إدارته للغير ، وإدارته للموقف ، تتطلب بالضرورة أن يكون على أعلى قدر من الكفاءة التخصصية ، ثم أشرنا إلى قضية شائكة تتعلق بما إذا كان القائد جزءاً من المجموعة أو أنه خارجاً عنها ؟..

كما تناولنا فى هذا الفصل موضوع أنواع القيادة ، ووجهات النظر المتعددة بشأنها ، حيث يرى أصحاب نظريات الدوافع أنه يمكن تقسيمها إلى قيادات إيجابية وسلبية ، وأصحاب نظرية تفويض السلطة للذين يرون إمكانية تقسيم القيادات إلى قيادات مركزية وقيادات لا مركزية ، وأصحاب النظريات الكلاسيكية التى يرون إمكانية تقسيمها إلى ثلاثة أنواع .. القيادات المستبدة النزعة ، والقيادات الديمقراطية ، والقيادات الفوضوية ، وتكاد أن تكون هذه النظرية أكثر النظريات شيوعاً .

ثم تَطَرقنا إلى موضوع أداء العمل والقيادة ، موضحين أثر المناخ الاجتماعى على السلوك العدوانى للأفراد ، وأثر الدراسات التى قام بها علماء التحليل النفسى فى هذا الموضوع ، وعلى وجه الخصوص الدراسات التى تتعلق بالارتباط بين « اللذة والواقع » والتى كشفت عن العديد من الجوانب التى تُرشدنا فى تناول موضوع أداء العمل والقيادة ، حيث يرى علماء هذه النظرية أن

الاحتكـاك والتضارب والـتصادم الذى يحـدث فى أى تنظـيم ، إنما مرجـعه إلى التصـادم مع الواقع .. تـصادمٌ بين مطالـب الفرد وظروف بيـئته .. بين الـرغبات والاحتياجات واشـباعها .. وأن الظروف الاجتمـاعية تترك آثارها علـى الرغبات الفردية ، وبالتـالى على سلوكها ، فالسـلوك هو حصيلة استجابـة الفرد للظروف البيئية المحيطة .

ثم خَلُصنـا من دراسة النظـريات المختلفـة بأهمية الاسـتفادة من النـظريات الإدارية جـميعاً ، وأن جـميع القـيادات التى تـتولى المسـئولية فـى إطار الهيـكل التنظيمى للمـنظمات يقع على عاتقها مهمة تحقيـق الأهداف ووضع استراتيجية المنظمـة موضع التطبيـق ، وهذا يتطلب حُسـن استخدام الموارد المادية والـبشرية المتاحة ، وقيادة النشاط بحيث يتلاءم مع الـظروف البيئية المحيطة ، وقد يكون من بين الأساليـب التى يسـتخدمونهـا تغييـر السلوك القـيادى للتكَيُّف مـع الظروف والمواقف الطارئة .. وكل هذا يوضـح مدى الجهـد الذى ينبغى أن تبذله المنشآت فيما يتعلق بـاختيار النوع المناسب من المديرين الذيـن يتواءمون مع الموقف الذى تواجهه المنشأة .

وفى الختـام أوضحنا للمـديرين أنه أياً كان الجـهد الذى يبذلونـه ، وأياً كان صدق المشاعر التى لديهم اتجاه المنظمة والقوى العاملة ، فإن المديرين لن يسلموا من ألسـنة القوى العـاملة !.. فالبـعض سيتـناول تصرفات المـديرين بتفـسيرات ومدلولات نابعة من تقديراتهم الشخصية .

قضايا للمناقشـــة

(١) « أكَّدت الحكومة المركـزية للولايات المتحدة الأمريـكية على أهمية الـتعليم الوظيفى واعتبـاره جزءاً متكاملاً من المنهج الكُلِّى ، وذلك حـتى يستطيع الذين أنهوا دراسـاتهم أن يلتحقوا بـسوق العمل ، ولديهم مـهارات أولية جيدة » .

علّق علـى هذه العبارة ، ذاكراً أهـمية التعـليم الوظيـفى فيما يتـعلق بالإعداد لمستقبل القيادات الإدارية .

(٢) « يرى علماء الإدارة أن هنـاك أساليب قيادية تُركِّز على العـاملين وأساليب أخرى تُركِّزْ على العمل وغير ذلك من الأساليب » .

علّق على هذه الـعبارة ، شارحاً أنواع هذه الأسالـيب ومُبيِّناً لماذا ترى علوم الإدارة ضـرورة تطبيق وحـدة القيادة وتـفضيل هذا الاصـلاح على اصطلاح « وحدة الرئاسة » ؟ .

(٣) « تؤكـد العلـوم والدراسات الإداريـة أن من بين أبـرز سمات الـشخصـية الـقيـادية الجُهـد الذى تـبذلـه من أجـل الحِرْصْ علـى تماسُك الجـماعـة واستمرارها ، والارتفاع بروحها المعنوية » .

تناول هذه الـعبارة بالشرح والتـعليق فى ضوء الآراء الفـكرية الإدارية حول مفهوم القيادة ونظرياتها ، مُوضحاً أثناء شرحك لهذا الموضوع أسماء بعض العلماء وآرائهم ومراجعهم العلمية ؟ .

(٤) « هـناك من بين العـلماء من تناول بالـبحـث والدراسـة المسـتمرة موضـوع « نظرية السمات » فيما يتعلق بشخصية القائد الإدارى » .

علّق عـلى هـذه الـعبارة ، شـارحاً الآراء الـتى أوردوهـا فى هـذا الموضوع ، ثم وضح اسم أحد العلماء الذين تناولوا هذه النظرية بالنقد ، ومُبيناً رأيـك الخاص فى رأى بعض البـاحثين فيما يتـعلق بنظريـة « القائد المطبوع وغير المصنوع » .

(٥) « من الحقائق الـتاريخية المعروفة أن الـقوات المسلحة فى الولايـات المتحدة الأمريكية استخدمت أسلوب المواقف لتحسين أسلوب الضباط بها ، ويرى علـماء الإدارة أن من أفضـل هذه الأسالـيب ذلك الأسـلوب الذى اتبـعه مكتب الخدمات الاستراتيجى » .

علّق على هـذه العبارة ، شارحاً أسلوب الارتباط بين الموقف واختيار القادة ذاكراً بشىء من التفصيل بعـض التجارب التطبيقية ، ورأيك الخاص فيما أسفرت عنه هذه التجارب ؟ .

(٦) « أوضحت البحوث والدراسات العلمـية الإدارية عدم الاتفاق على مفهومٍ مُوحَّد للقـيادة ، خاصة وأن هـذه الدراسات أبرزت الـعديد من جـوانب أسبـاب عدم اتفاق أصـحاب النظـريات المختلـفة علـى الصفات الـلازمة للقيادة » .

تناول هذا الموضوع بـالشرح والتعليق ، ثم وضح نـظرية « الأسلوب الانتقائى » للقيادة وقواعدها واتجاهاتها ؟ .

(٧) « ثار الجدل واحتدم النقاش حول قضية شائكة فيما يتعلق بالقيادة الإدارية والقوى العاملة التى تعمل تحت رئاستها وهى . . هل القائد الإدارى فى أى قسم من الأقسام فى إطار الهيكل التنظيمى للمشروع يُعتبر جزءاً من المجموعة التى تعمل تحت قيادته . . أم أنه يعتبر خارجاً عنها » ؟ .

تناول بالشرح والتعليق رأيك فى هذا الموضوع مؤيداً رأيك بالأسانيد العلمية والتجارب التطبيقية ؟ .

(٨) « يرى علماء الإدارة أنه يمكن تقسيم أنواع القيادة من وجهات نظر متعددة » .

تناول بالشرح والتعليق مختلف وجهات النظر فى هذا الموضوع ثم وَضِّح أكثر وجهات النظر شيوعاً فى موضوع تقسيم أنواع القيادات ، على أن تشرح هذه الأنواع ، ورأيك الخاص فى أفضلها ؟ .

(٩) « هناك من يرى أن المناخ الاجتماعى له آثاره على السلوك العدوانى للأفراد . . وأوضحت الدراسات النفسية والاجتماعية أن المناخ الاجتماعى يترك آثاره على جميع أوجه السلوك الإنسانى » .

علّق على هذه العبارة فى ضوء دراساتك للعلوم الإدارية ثم وضح لماذا يرى العلماء والباحثون أن نظرية الارتباط بين « اللذة والواقع » تُعتبر على جانب كبير من الأهمية فى الكشف عن الكثير من الجوانب التى ترشدنا فى تناول موضوع آداء العمل والقيادة .

(١٠) « يُقَرر العديد من علماء الإدارة أن مراكز الـقيادات الإدارية مراكز صعبة وحسَّاسة فـى نفس الوقـت وأنه حتى لـو تَحَلَّت هذه القيـادات بالاتزان العقلى والعاطـفى والقدوة الحسنة فى كافة التصـرفات ، فإن هذا لا يمنع ألسنة بعض أفراد القوى العاملة من أن تتناولها بالنقد والشائعات التى قد تجد حظها من الانتشار بين صفوف العمال » .

علّق عـلى هـذه العـبارة ، شارحـاً مضـمونهـا ورأيك الخـاص فى الأسلوب الأمثل للتغَلُّبْ على مثل هذه السلوكيات .





العملية التنظيمية وتحليل الوظائف

Organizational Process and Job Analysis

تحليل الوظائف والأعمال وتوصيفها ، وتقييمها ، وتقسيمها :

Job Analysis, Description, Evaluation and Division

لعل من الأهمية أن نذكر القارئ بأننا عندما تناولنا موضوع « وحدة القيادة » . . خرجنا منه بمفاهيم على جانب كبير جداً من الأهمية ، ومن بين هذه المفاهيم أن الأسلوب الأمثل فى الإدارة ، يتطلب ضرورة توافر صفات القيادة فى هؤلاء الذين يشغلون المناصب الرئاسية فى أى مشروع من المشروعات . . وعلى أى مستوى من المستويات ، وذلك حتى تتوافر لديهم القدرة التأثيرية فى معاونيهم ، ومرؤوسيهم ، حيث أن وظيفتهم تستهدف بالدرجة الأولى إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين ، وفقاً للخطط المعتمدة ، وأن تحقيق هذا الهدف يتطلب إسناد الأعمال إلى الأشخاص القادرين على أدائها ، وفى ذلك يقول « ستيفين ب. روبينز »[1] أستاذ الإدارة فى جامعة ولاية سان دييجو بالولايات المتحدة الأمريكية ، إنَّه جزءٌ من وظيفة المنظمة أن تعمل على شغل الوظائف ، وأن تضع الشخص اللائق فى الوظيفة المناسبة .

Part of the organizing function is filling positions – putting the right person into the right job.

هذا فضلاً عن أنه يَحْسُن أن يكون نطاق الإشراف محدوداً ، وذلك حتى يمكن للرئيس أن يعطى المرؤوسين من جهده ووقته ، القدر الذى يتأكد معه من أنه يقوم بمهمة التوجيه الإدارى على الوجه الذى يتمكن معه المرؤوسون من أداء أعمالهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة . . . وأن الذين يُقيمون المشروعات ، يتطلعون دائماً إلى احتمالات التوسُّع فى المستقبل ، وتجميع وجوه النشاط

(١) The Administrative Process : Second Edition By Stephen P. Robbins. San Diego State University (Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1980).

والمرؤوسين فى إدارات يجعل مثل هذا الاحتمال مُمْكناً إلى درجة غير محدودة . .

"Grouping activities and subordinates into departments makes it possible to expand firms to an indefinite degree".

مدى استعمال التجمعات القليلة العدد :

يرى « كونتز وأودونل » [١] أن تقسيم المشروعات إلى وحدات إدارية قليلة العدد ، أسلوب يصلح لأى مشروع [٢] ، طالما أن هذا المشروع يعتمد على القوى البشرية ، غير أنه يرى أيضاً أن تطبيق هذا الأسلوب أخذ يتناقص تدريجياً فى الآونة الأخيرة للأسباب الآتية :

(أ) ازدياد مهارات العمل Labor skills have increased حيث يقوم الرجال فى منشآت اليوم بتشغيل الآلات واستخدام الأدوات أو تجربة تطبيق أنواع أخرى من المهارات المتخصصة .

---

(١) مرجع سبق ذكره .

(٢) يرى العديد من علماء الإدارة أن تقسيم المشروعات إلى وحدات إدارية قليلة العدد يُسَهِّل مُهمة الإشراف ، نظراً للاختلافات التى قد تكون لدى العاملين ، وهذه الاختلافات قد تتطلب من المشرف عليهم أن يُعاملهم بأسلوب يختلف من شخص إلى آخر ، وكلما كان عدد الأشخاص قليلاً ، كلما أمكن التعرف على القوى الوظيفية جيداً .

يرجع إلى :

A Handbook of Structured Experiences, By William Pfeiffer and John E. Jones, San Diego, (A : University Associates, Inc. 1974).

ولمزيد من التَعَرُّف على المرؤوسين يرجع إلى :

Communication for understanding, By Marion E. Haynes, (Texas and Southwest Hotel-Motel Review, Dec. 1979).

(ب) اكتشاف أن الجماعات القائمة على أساس فريق العمل المتكامل Groups based on teamwork غالباً ما تكون أكْثَر فاعلية من تلك التى تعتمد على عدد معين من الأشخاص . . وهو يضرب مثلاً بما قامت به الولايات المتحدة الأمريكية أخيراً من إعادة تنظيم قواتها المسلحة على أساس « فريق العمل » حيث أنها استنبطت عدة طرق لتجميع الرجال المهرة المدربين على مختلف أنواع الأسلحة فى وحدة واحدة ، وعلى سبيل المثال فإنها وجدت أن إضافة المدفعية ، والوحدات التكتيكية المؤيدة للطيران ، إلى وحدات المشاة التقليدية ، يجعل هذه الوحدات ذات قدرة قتالية مرعبة ، أكثر مما كانت عليه لو نَظِّمْت كل فئة فى وحدة مستقلة .

"For instance, the addition of artillery and tactical air support to the traditional infantry division makes it a much more formidable fighting unit than when each was organized separated".

(ج) تجميع الأشخاص فى أعمال متشابهة ، وفى وحدات صغيرة غالباً ما يكون نافعاً فى المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمى ، بينما فى المراحل الإدارية الأعلى ، يكون هناك ميلاً للتجميع على أساس آخر غير التشابه on a basis other than similarity . . وهو يرى أنه فى حالة وجود عنصر آخر ، ويكون هذا العنصر من مستلزمات العمل ، واستخدامه مُهماً بجانب القوى البشرية ، فإنه فى مثل هذه الحالة يفشل تقسيم الوحدات على أساس العمل المتشابه فى إعطاء نتائج أفضل .

التقسيم على أساس وظائف المشروع :

Departmentation by Enterprise Function

يرى الكثيرون مــن أساتذة الإدارة ، أنه يجب أن تقوم المشروعــات بتحليل الوظائـف والأعمال التـى تتطلـبها . . ثم تـسترشد بـهذا التحـليل فى مـعرفة الوظائف والأعمال التى تـكون فى حاجة إليها [1] . . وينبغى عـلى المشروعات أن تستـعين عند تحـليل هذه الـوظائف بالكـفايات الفـنية التـى تقوم بالـبحوث والدراسات المتـعلقة بمثل هذه التـحليلات التى تتطـلب جمع كثير من الـبيانات والحقائق التى تتعلق بهذه الوظائف ، وذلـك قبل إجراء التحليل الوظيفى على الأسس العلمية المختلفة المُتَّبعة فـى هذا الشأن . . ومن البيانات اللازمة مثلاً : اسم الوظـيفة ، وبيان الـواجبات الملقـاة على عاتق مــن يشغلهـا ، والظروف المحيـطة بالعــمل ، وطريقــة دفع الأجر ، والـتدريب اللازم لـرفع الكفـاية ، ومصادر التعيــين مع تحديد الجنس إذا كان ضرورياً ، ودرجة التعـليم والصفات الخاصة والاختبارات التى تجرى لمعرفة الصفات الأخرى . . والسن ، والصفات البدنية ، والعقلية . . إلى غير ذلك .

---

(١) يرى علماء الإدارة أنــه من أجل تصميم هيـكل المنظمة ينبـغى تحديد الأهداف ، ثم ينبـغى بعد ذلك تحديد النشاط الضـرورى لتحقيق كل هدف ، ثم جمع وتقـسيم هذه النشاطات إلى مجموعـات منطقية ومتجانسة وعملية ثم رسم خريطة لهذه المجموعات يراعى فيها عدم التداخل .

يرجع إلى :

Business organization and management, 5th ed., By Elmore E. Peterson, Grosvenor Plowman and Joseph M. Trickett (Homewood, III : Irwin, 1962).

بينما يرى عـالم الإدارة لويس ألن فى مرجعه السابـق ذكره بعنوان « الإدارة والمنظمة » أنه يـنبغى تحديد الأهداف ، ثم الـعمل الرئيـسى الذى يُمكن مـن خلاله تحقيـق الأهداف ، ثم تحديد المـواقع الإدارية الضرورية لإدارة النشاط الرئيسى ، وهذا العالم يقترب مع فكر دكتور بيتر دركر فى هذا الموضوع .

ويَحْسُن أن تقوم هذه البحـوث والدراسات بعد توضيح أسباب الـقيام بهذه البحوث والدراسات للعمال والمشرفين حتى يمكن تحقيق المزايا الآتية :

١ - تقليل الأخطاء التى تقع فى الوصف والتحليل .

٢ - كسب تعاون العمال والمشرفين .

٣ - سهولة إقناع العمال وقبولهم للنتائج النهائية .

٤ - تهيئة جو من الثقة والتفاهم المتبادل(١) .

ويكادُ يُعـتبر التقـسيم الوظـيفى (٢) أكثر الـتقسيـمات شيوعـاً فى مختـلف المشروعات ، ويتـم التقسيم فى هذه الحالـة على أساس الوظائف الرئـيسية فى المشروع Principal functions .

كالتقسيم إلـى وظيفة الإنتاج . . وهذه الوظيفة تخلق مـنفعة ، أو تضيف منفعة إلى السلعة أو الخدمة .

(١) يرى علماء النفس والإجـتماع أن الأشخاص يُخفون فى الغالب أفكارهم ومشاعـرهم الداخلية ، لأنهم يعتقدون أن الإفصاح عنها سيجعلهم أقل قبولاً من قبل الآخرين ، وفى ضوء هذه الحقيقة وضع هؤلاء العلمـاء أساليب متعـــددة من شأنها الـتَعَرُّف على شخصيـــة هؤلاء الأفراد من خلال عـلاقات عمل ناجحة .

(٢) لعل من الأهمـية بمكان أن نوضح أن عملـية تجميع النشاط وتقـسيمه على ادارات معروفـة على نطاق واسع ، وتم بحثها فى معـظم الكتب التى تناولت مبادئ الإدارة ، غير أن البـعض يذكر أن الفضل فى هذا التفكير يرجع إلـى عالم الإدارة « جوليك لوثر Gulick Luther » حيث أورد أربعة أسس مـنطقية للتقسيم إلى إدارات تـتلخص فى : ١- الهدف ، ٢- العملية ، ٣- الشخـص الذى تقدم له الخدمة أو الشىء الذى يتم التعامل معه ، ٤- موقع النشاط .

يرجع فى ذلك إلى :

Management Theory in Handbook of Organization, ed. James G. March (Chicago : Rand McNally, 1965).

ووظيفة البيع ومهمتها إرضاء العملاء ، وضم عملاء جدد لشراء السلعة ، أو الإقبال على الانتفاع بالخدمة . .

ووظيفة التمويل ، ومهمتها تدبير الأموال اللازمة ، وتكوين الاحتياطيات التى تُدَعِّم المركز المالى للمشروع ، وعلى وجه العموم تنمية وحُسن استخدام أرصدة المشروع المالية . .

مثل هذه الوظائف يُمكن إنشاء إدارات خاصة بها . . كإدارة الإنتاج . . وإدارة المبيعات . . والإدارة المالية . . الخ . .

ويُمكن للمنشأة أن تلجأ إلى تقسيم وظائفها إلى إدارية ، وفنية ، وكتابية ، وأعمال يدوية . . ثم يُقَسَّم كل قسم بدوره إلى درجات على حسب أهمية الوظائف أو الأعمال التى يشملها كل قسم . . أى على حسب قيمتها ، أى أن وظيفة فنية فى الدرجة الأولى تكون أهم من وظيفة فنية فى الدرجة الثانية . . ويُشترط فى شاغليها درجة أكبر من المهارة والخبرة والقدرة على تحمل المسئولية . . وهكذا .

تقدير *الوظائف* : Job Evaluation

وعلى ضوء تحليل الوظائف والأعمال تتمكن المشروعات من تقدير مختلف الوظائف ، وتقسيمها إلى فئات ودرجات ، وتتبع فى ذلك الطرق العملية المناسبة التى يُفضلها المختصون . . ومن أهمها ما يلى :

***الطريقة التصنيفية* : Job Breakdown Method**

ويقوم التقسيم هُنا على أساس جمع الوظائف أو الأعمال التى من نوع واحد مع بعضها البعض فى أقسام خاصة ، كالوظائف الإدارية والمحاسبية

والإحصائية والهندسية والكتابية ووظائف رؤساء الأعمال وعمال البيع وعمال آلات السلع الإنتاجية . . وما شاكل ذلك ، ثم يقسم كل نوع بدوره إلى أجزاء أخرى .

فقسم الوظائف الهندسية مثلاً يُقَسَّم إلى رؤساء مهندسين ومهندسين ومهندسين مساعدين ، ويقسم المهندسون بالتالى إلى مهندسين من الدرجة الأولى ومهندسين من الدرجة الثانية . . وهكذا ، حسبما يسمح العمل وحجم المنشأة .

وكذلك يُقَسَّم عمال آلات السلع الإنتاجية إلى عمال من الدرجة الأولى وعمال من الدرجة الثانية ، وهكذا فى باقى الأقسام .

وعلى هذا الأساس يمكن وضع تقسيم شامل لوظائف وأعمال المنشأة ، وإدخال كل وظيفة وكل عمل فى درجة معينة فى القسم الخاص بها ، ثم يمكن بعد ذلك عمل كادر تصاعدى للمهايا والأجور بكل قسم .

ويُعاب على تلك الطريقة فى التقسيم انعدام عامل المقارنة بين الأنواع المختلفة من الوظائف أو الأعمال ، إذْ على أى مستوى تُقارن وظيفة محاسب من الدرجة الأولى مع وظيفة مهندس من الدرجة الأولى مثلاً ؟ وكيف تُبَرِّرْ الشركة تساوى المرتب أو اختلافه بين الوظيفتين ؟.

طريقة التقدير حسب ترتيب الوظائف والأعمال ووصفها :

The Description Method

طبقاً لهذه الطريقة تُقَسَّم مختلف الوظائف والأعمال إلى فئات بحيث توضع الوظائف المتشابهة داخل الفئة الخاصة بها ، ويتطلب ذلك تحليل

الوظائف والأعـمال داخل هذه الفئـات ، ثم بعد ذلك تحديـد وصف الأعمال التى يقـوم بها من يشغلـون هذه الوظائف حتـى يمكن قياس مدى الكـفاية فى الأداء ، وبذلك يسهل تقدير الأجور النسبـية لمختلف الوظائف داخل كل فئة ، كما يـسهل تقـدير الأجور النـسبية بـالنسبـة لوظائف المـنشأة بأسـرها ، أى أن مواصفات العـمل ، والجهد المبذول فى أدائه فـى إطار الهيكل الكلـى لوظائف التنظيم هو الأساس فيما يتعلق بتحديد الأجر .

طريقة التقدير بالنقط : The Point Method

أساس هذه الطريقة هو اختيار نوع الوظـائف التي تتلاءم واحتياجات المنشأة وتحديـد العوامل الـتى تحتاج إلـيها الإدارة فى الـتقدير وذلـك بعد تحديـد هذه الوظائف ، إذ يتبين من التحليل وجود عوامل عامة تشترك فيها جميع الوظائف فلا يكون هناك حاجـة لاختيارها . وبتحديد العوامل ووصـفها وصفاً شاملاً ، يُعْطَى لكل عامل وزن يتناسب مع درجة أهميته ، ثم تُعْطَى لكل وظيفة درجات تقدير ، وبذلك يمكن تحويل الوظائف إلى قِيَمْ رقمية بالنُّقَطْ عن طريق استخراج حاصل ضرب الأوزان فى درجات التقدير ، وهـكذا يَتَيَسَّرُ أمر ترتيب الوظائف والأعمال وتقدير الأجر المناسب .

طريقة التقدير بالعوامل المقارنة : The Factor Comparison Method

أساس هذه الـطريقة هـو المقارنة بـين مختلـف الوظائف والأعـمال ، عن طريق تحديد الـعوامل المشتركة المهمة ، كـالمسئوليات والخبرة والحالة الجـسمانية والنضج العقلـى . . . الخ . . ثم اختيار عدد من الوظائف النمـوذجية بالمنشأة وترتيبها ووصفها وصفاً كاملاً مع توضـيح العوامل المشتركة بصفة خاصة ، ثم

إعطاء كل عامل من هذه العوامل درجات تتناسب ومدى أهميته ، وبذلك يَسْهُل تقدير الأجر المناسب لهذه الوظائف ، الأمر الذى يُيَسِّر تقدير الوظائف .

ويلاحظ أن الطرق السابقة جميعها تهدف إلى مراعاة العدالة فى الأجور بين جميع الوظائف ، الأمر الذى ينعكس أثره برفع الروح المعنوية وازدياد الرضا النفسى . لذلك يجب عند القيام باجراءات التحليل تركيز الاهتمام على العمل بغض النظر عن القائم به . وأعتقد أنه يَحْسُن بالقائمين على المشروع أن يراجعوا الطرق السابقة مراجعة دقيقة لاختيار الطريقة التى تصلح أكثر من غيرها لظروفهم .

والطريقتان الأوليتان قد تكونان أيسر فى التطبيق من غيرهما إلاَّ أنه يُعاب عليهما انعدام عامل المقارنة بين مختلف الوظائف .

والطريقتان الأخريان تحتاجان إلى دراسات وبحوث مستفيضة لتحديد العوامل المشتركة التى تُتَّخذ أساساً للتقدير ، كما أن اختيارهما لبعض الوظائف النموذجية فى المنشأة ، وتحليل هذه الوظائف لتحديد العوامل المشتركة والتقدير على أساسها ، يجعل أُسُسْ التقدير تنحصر فى دائرة الأجر المُحَدَّدْ الذى يحصل عليه من يشغل هذه الوظائف ، وقد يكون من المحتمل عدم مراعاة العدالة فى تحديد هذا الأجر ، الأمر الذى يترتب عليه وقوع غبن ، وحينئذ تجد المنظمة نفسها أمام مشكلة عدم رفع الغبن الذى قد يشعر به شاغلوا هذه الوظائف وبالتالى بقية الوظائف .

لذلك أُفَضِّل إذا ما استخدمت المنشأة إحدى الطريقتين الأخريين أن تقوم اللجان الفنية بعمل دراسات ومقارنات بين أجور هذه الوظائف النموذجية وأجور مثيلاتها بين المنشآت المنافسة ، مع أخذها فى الاعتبار عوامل كثيرة ،

منها قُدرة المنشأة المالـية والرقم القياسى لنفقة المعيـشة ، ومدى ما تُقَدِّمه المنشأة من خدمات لـصالح القوة العـاملة وما تحظى به مـن تأييد وثقة المجـتمع الذى تعمل به ، ثم تسيـر اللجان بعد ذلك فى إجراءات التقدير طبـقاً للخطوات التى تتطلبها الطريقة .

وعلى ضوء الـتحليلات السابـقة يمكن وضع المواصـفات التى تتطلـبها كل وظيفة وبـذلك تستطيع الإدارة معـرفة الشروط والصفات والمـؤهلات الواجب توافرهـا فى كل من يتقـدم لشغل وظيفـة من الوظائف المختـلفة [1] ، وبذلك يسهل عـلى المنشآت اختـيار الشخص اللائـق ووضعه فى المكان الـلائق به فى ضوء مـتطلبـات ما تُقرره الخطـوات العلـمية لحُسن اخـتيار الأشخـاص من أن الاختيار الحسن هو أفضل سياسة The best selection is the best policy .

ومن الجدير بالملاحظة أن الغالبية العظمى من مسئولى شئون القوى العاملة فى مجتمـعنا الدولى المعاصر ، يوصـون بتوصيف الأعمال لكافـة الوظائف فى المنظمـات ، ويرون أن هذا التوصيف يـساعد على توضيـح التَوَقُّعات للأداء ، بالإضافة إلى حُسن إدارة الأجور والمرتبات ، واختيار القوى العاملة ، وتأهيلهم لوظائفهم ، وتقويم أدائهم ، وتدريبهم .

(١) قد يكون من المناسب فى هـذا المقام أن نوضح أن هناك بحوثاً ودراسات تتعلق بالمصـادر التى تلجأ إليها المنظـمات لشغل وظـائفها ، وقد تـبين من البـحوث التى أُجريـت على بعض الـشركات أن ٤٠ ٪ من ترشيحات العاملين لشغل الوظائف كانت ناجحة ، بينما تبلغ النسبة لترشيحات المصادر الأخرى ١١ ٪ . يرجع فى ذلك إلى :

Recruiting and Selecting Employees, Studies in Personnel Policy, No. 144 (New York : National Industrial Conference Board, 1954).



أن تحليل الوظائف والأعمال ، ووضع مواصفات لهذه الوظائف ، وتحديد الأجور العادلة على أسس فنية ، يُسهم إلى حد كبير فى القضاء على الهمس والإشـاعات التى قد تدور بين القوى العاملة داخل المشروع . . وعلى وجـه الخصـوص عنـد التعـيين أو الترقيـة . . فلا يُقال مثلاً . . إنَّ الإدارة أنشـأت وظيفـة خصـيصاً (لشخص ما) أو أن « شـخصاً ما » لا يعمل ، ولكنه يـتقاضى أجراً أعلى من الذيـن يعملون !! . . أو أن الترقية لبعض الوظائف الشاغرة تمت نتيجة لحكم من المدير قائم على الأهواء الشخصية !!! . . الخ .

أمثلة للتقسيم على الأساس الوظيفى الرئيسى :

Major Functional Departmentation

ينبغى ملاحظة أن التقسيم الإدارى على الأساس الوظيفى ، غالباً ما يتم على أساس الوظائف الرئيسية . . والاصطلاح رئيسى « Major » . . يُمكن استخدامه لتوضيح الإدارات ذات الميزانيات الكبيرة ، والأعداد الكبيرة من العاملين أو الإدارات ذات الأهمية والتى تتعلق ببناء المشروع . . فمثلاً إذا كان عمل المشروع الأساسى هو القيام بالبحوث to engage in research فإن إدارة البحوث تعتبر الإدارة الرئيسية فى المشروع . . وكذلك إدارة المراجعة فى بيوت المحاسبة الكبرى . . الخ .

كما ينبغى ملاحظة أن هذه الإدارات الرئيسية يتفرع عنها تقسيمات فرعية مُشْتَقَّة من طبيعة أعمال الوظيفة الرئيسية ، وعلى هذا الأساس فإنها تُرَتَّب حسب طبيعة الأعمال ، أو حسب أهميتها . . الخ ، إلى غير ذلك من التقسيمات ، بحيث يتضح من هذه التقسيمات المستويات المختلفة [1] .

---

(١) أرجو أن أوجه النظر إلى أن عالم الإدارة « وارن ج. كيجان » أجرى دراسة عن انسياب المعلومات داخل الشركات الكبيرة ، خلص منها إلى أن التخصص الوظيفى وقف حائلاً دون انسياب المعلومات بالسرعة اللازمة ، والوضوح المطلوب . يرجع إلى :

Multinational Scanning By Warren J. Keegan (Administrative Science Quarterly, 1974).

كما أن عالم الإدارة و. هـ. نيومان يرى فى مرجعه حركة الإدارة أن الإدارات الرئيسية هى أساس تشغيل الأقسام يرجع فى ذلك إلى :

Administrative Action : By W.H. Newman (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1951).

بينما يرى علماء الإدارة بيترسون وبلاومان أن الإدارات الرئيسية ترتبط بحدود العمل ، والسلع المنتجة ، والوظائف . يرجع فى ذلك إلى :

Business Organization and Management, By E. Peterson and E.G. Plowman (3rd ed., Homewood, Ill., Richard D. Irwin, Inc., 1953).

مثال للتقسيم الوظيفى الرئيسى فى منشأة صناعية :

Manufacturing Organization

يمكن أن يـكون التقسـيم وفقاً للـوظائف الأساسيـة ، والوظائف الفـرعية المُشْتَقَّة منها ، على الصورة التالية :

نورد فى الصفحات التالية جداول ايضاحية لنماذج الهياكل التنظيمية لمنشآت تأخذ بنظام الوظائف الرئيسية والأقسام الفرعية الوظيفية .

Derivative Functional departments of Typical Organization Structures.

مثال لتقسيم وظيفى رئيسى لنشاط منظمة صناعية
Manufacturing Organization

الإدارة الوظيفية الرئيسية Primary Functional Departments	الإدارات الوظيفية الفرعية Derivative Functional Departments
* الإنتاج Production	* المنتج الصناعى : Manufacturing
	التصنيع Fabrication
	التجميع Assembly
	الأدوات Tooling
	الشراء Purchasing
	* الرقابة الإنتاجية : Production Control
	وضع جدول زمنى للرقابة Scheduling
	رقابة المواد الخام Materials Control
	رقابة الجودة Quality Control
* المبيعات Sales	* عملية البيع : Selling
	الاختيار Selection
	التدريب Training
	المتاجرة Operating
	الاعلان Advertising
	ترويج المبيعات Sales Promotion
* التمويل Finance	* احتياجات رأس المال : Capital Requirements
	مصادر الأموال Source of funds
	الرقابة على الرصد المالية Fund Control
	المدفوعات Disbursements
	الائتمان Credit

مثال لتقسيم وظيفى رئيسى لنشاط متجر من متاجر الأقسام
Department–Store Operation

الإدارة الوظيفية الرئيسية Primary Functional Departments	الإدارات الوظيفية الفرعية Derivative Functional Departments
* الدعاية Publicity	* الاعلان : Advertising العرض Display الدعاية Publicity
* التسويق السلعى Merchandising	* الشراء وفقاً لخط انتاج السلعة : Buying (Organized by product line) الموازنة Budgeting الرقابة السلعية Merchandise Control ترويج المبيعات Sales Promotion قوة البيع Sales Force
* مراقبة عامة General Superintendent	* الامدادات : Supplies خدمة العملاء Customer Service حماية المخزن Store Protection التخزين بالمستودعات Warehousing الاستلام Receiving وضع العلامات التجارية Marketing توصيل البضائع Delivery
* التمويل Finance	* الإدارة المالية : Financial Management الرقابة النقدية Cash Control الائتمان Credit المحاسبة Accounting

مثال لتقسيم وظيفى رئيسى لنشاط منشأة للإتجار بالجملة
Wholesale Organization

الإدارة الوظيفية الرئيسية Primary Functional Departments	الإدارات الوظيفية الفرعية Derivative Functional Departments
* المبيعات Sales	* الشراء وفقاً لنوع الإنتاج : Buying (Organized by product line) Budgeting الموازنة Merchandise Control الرقابة على البضائع Sales Promotion ترويج المبيعات Sales Force قوة البيع
* المراقبة العامة General Superintendent	* التخزين بالمستودعات العامة : Warehousing Store Superintendent Receiving الاستلام Will Call تلقى الطلبات Shipping الشحن Stock Room أماكن التخزين
* التمويل Finance	* إدارة النقد : Money Management Credit and Collections الائتمان والتحصيل Accounting المحاسبة

مثال لتقسيم وظيفى رئيسى لنشاط منشأة خدمات (شركة خطوط جوية)
Service Organization (Airline)

الإدارة الوظيفية الرئيسية Primary Functional Departments	الإدارات الوظيفية الفرعية Derivative Functional Departments
* العمليات Operations	* الهندسة : Engineering : المعدات الجديدة New equipment تطوير المعدات Modification of Equipment هندسة الاتصالات Communications Engineering * الصيانة : Maintenance : صيانة الخطوط Line Maintenance الصيانة الشاملة (عمرة) Overhaul * العمليات الأرضية : Ground Operations ادارة المحطة Station Management توفير التموين والطعام Food and Commissary * العمليات الجوية : Flight Operations الطيران Flying الاتصالات Communications الاقلاع Dispatching

تابع مثال لتقسيم وظيفى رئيسى لنشاط منشأة خدمات (شركة خطوط جوية)

Service Organization (Airline)

الإدارات الوظيفية الفرعية Derivative Functional Departments		الإدارة الوظيفية الرئيسية Primary Functional Departments
Traffice Administration :	* إدارة الحركة :	* مبيعات (السفريات)
Reservations	الحجز	Sales (traffic)
Schedules	جداول المواعيد	
Tariffs :	* الأسعار :	
Sales	المبيعات	
Passenger Sales	مبيعات الركاب	
Cargo Sales	مبيعات الشحن	
Sales Promotion	مبيعات الترويج للسفر	
Advertising :	* الاعلانات :	
Direct Mail	البريد المباشر	
Newspaper and Periodical	الجرائد والدوريات	
Radio and Television	الإذاعة والتليفزيون	
Financial Management :	* الإدارة المالية :	Finance * التمويل
Cash Control	مراقبة النقد	
New Financing	تمويل جديد	
Foreign Exchange	مبادلة النقد الأجنبى	
Accounting :	* المحاسبة :	
Revenue	الايرادات	
Disbursements	المدفوعات	
General Ledger	دفتر الأستاذ العام	

ويرى « هايمان وهيلجرت » [1] أن التقسيم على الأساس الوظيفى ، يعتبر أكثر الأساليب انتشاراً وقبولاً عند التطبيق لأداء الوظائف والأعمال .

The most widely accepted practice of departmentalizing is to group activities according of functions the jobs to be done.

ولا شك أن التقسيم على أساس الوظائف الرئيسية للمشروع له مزايا عديدة ، إذ أنه يسمح للتَخَصُّصْ المهنى أن ينساب فى سلك تخصصه دون بعض العوائق التى قد تحدث من بعض الفئات الأخرى فى المشروع .

من أجل ذلك يرى عُلماء التنظيم والإدارة أن الخِطَّة الوظيفية تعتبر النظام التقليدى للإدارة ، والأسلوب الأكثر شيوعاً فى الصناعة ، وهى تمثل مبدأ تقسيم العمل فى الإدارة ، وهذا المبدأ يُعتبر بلا شك الطريقة الطبيعية والمعتادة للتنظيم ، نظراً لأنه يبدو أن قُدْرات الإنسان وإمكانياته وميوله ورغباته تتبع الطريق الوظيفى ، فمن المعروف أنه يندر أن تتساوى درجات كفاية الشخص الواحد فى أداء عملين مختلفين [2] ، وعلى ذلك فإنه يعتبر أمراً غير عادى أن

---

(١) مرجع سبق ذكره .

(٢) من الجدير بالملاحظة أن المنظمات المختلفة تُجرى اختبارات فيما يتعلق بالميول والاستعدادات ، والرغبات والقدرات التى تتعلق بالمتقدمين لشغل الوظائف لاختيار الأفضل لشغل الوظائف من بينهم ، وقد أثبتت إحدى الدراسات الحديثة التى أُجريت على ٢٥٠٠ شركة أن ٣٦,٥٪ من هذه الشركات لم تُجر أية اختبارات وأن ٦١٪ من هذه الشركات التى لم تعقد اختبارات كانت صغيرة يقل عدد موظفيها عن مائة شخص .

يرجع فى ذلك إلى :

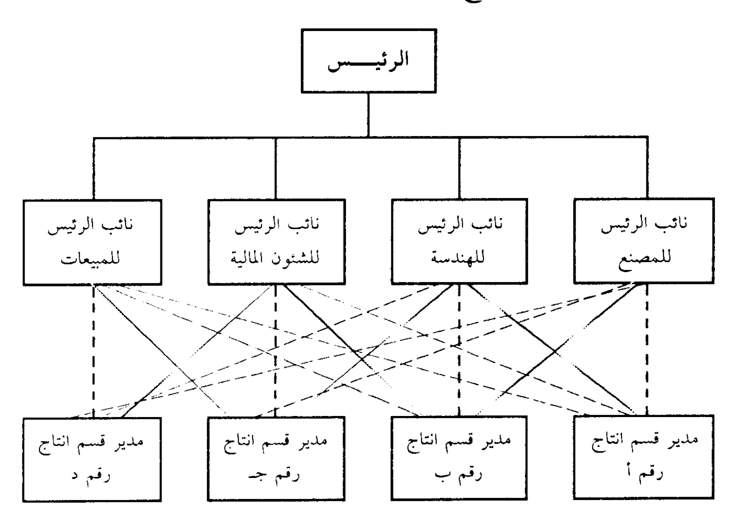
Employee Testing and Selecting Procedures : Where are They Headed ? ... In Personnel Management Policies and Practicies (Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, Inc., 1975).

يـكون ما لـدى الفرد من ميول واستعـدادات للعمل فى إدارة كإدارة المـبيعات مثلاً ، هى نفس الميول والاستعـدادات للعمل فى إدارة أخرى كإدارة الإنتاج ، ولهذا السبب غالباً ما تتقدم القوى العاملة فى المنشآت عندما تتدرب طبقاً للنظام الوظيفى ، إذ أنه الطريق الطبيعى للتَقَدُّم ، وغـالباً ما تستطيع تحقيق النجاح إذا اتبعت هذا المضمار .

وفى الطريقة الوظيفية ، تكون مشكلة التنسيق بين الوظائف المختلفة سهلة مُيَسَّرة ، إذ أن جميـع المصانع التـابعة مثلاً يُديـرها مدير واحد مـسئول Single Executive يعاونـه هيئة من المـوظفين الفنـيين الأكفاء ، وبـذلك يسهل تحـقيق التنميط ، والـتنسيق Standardizing and Coordinating للسياسـات ومختلف أوجه النشـاط فى المنشأة ، كمـا وتُعتبر المشاكـل بسيطة نسـبياً من وجهة الـنظر التنظيمية .

وفى الطريقة الوظيفية يتولى الفنيون سلطة إدارية فيما يتعلق بأوجه النشاط المختلفة التى تدخل فى اختصاصهم والشكل الآتى يوضح السلطة الوظيفية فى أى منشأة تأخذ بهذا النظام .

شكل يوضح السلطة الوظيفية فى أحد المنشآت



ومما لا شك فيـه أن طريقة التنظيـم الوظيفى تكون مُجْديـة إذا كان الإنتاج لسلعة واحدة ، أو عدة سلع ولكن متشـابهة . ومن ناحية أخرى تزداد صعوبة التوجـيه والرقابة كُلَّما ازداد حـجم العمليـات ، وكُلَّما اتسعت وتنـوعت فروع الإنتاج ، وذلك لأنه يـصعب على مدير واحد أن يُشرف علـى إحدى الوظائف الأساسيـة فى جميع نـواحى المشروع . ومن أجل ذلـك تلجأ المشـروعات إلى اتباع خطط أخرى للتقسيم .

خطة التقسيم على أساس الإنتاج : Product – Division Plan

يكون رؤساء الأقـسام مسئولين فـى هذه الطريقة لـلتنظيم ، عـن الوظائف التى تخـتص بانتـاج وبيـع السلع المتشابهـة التى تقـع فـى اختصاصهم ، وغالباً

ما يدخل فى اختصاصهم كل ما يتعلق بشئون الفنيين وقسم الخدمات . ويلاحظ أنه أحياناً تكون أقسام الإنتاج أجزاء متداخلة Integral Parts من الشركة ، وأحياناً تكون شركات تابعة Affiliated .

والميزة الأساسية لهذه الخطة من التنظيم أنها تُحقق أساساً سليماً للامركزية الإدارة ، فكل قسم إنتاجى يتحمل المسئولية التامة عن إنتاجه ، وأثمانه وطريقة صنعه ، وتسويقه ، ويكون لهذا القسم كل مظاهر المنشأة الصغيرة المستقلة ، ونتيجة لذلك يُمكن أن نعتبر كل قسم مسئولاً مسئولية تامة على أساس ما يُحَقِّقهُ من ربح أو خسارة . والمعتقد أن مثل هذا الأساس يُعتبر خير مقياس للعمل الناجح .

وفى مثل هذا التنظيم تستطيع الإدارة العامة أن تُخَوِّل مثل هذه الأقسام أو هذه الوحدات سُلطةً واسعة لِتُعَمِّق فى رؤسائها الشعور بمسئولية المالك صاحب الشأن .

وعلى ذلك تستطيع الإدارة العامة أن تعتمد بنوع من الاطمئنان والثقة على الرقابة الفَعَّالة القائمة على ما يُحققه القسم أو الوحدة من أرباح أو خسائر ، فإذا تبين لها أن كل وحدة من وحدات المنشأة رابحة ، فيُمكن القول بصفة عامة أن المنشأة فى مجموعها رابحة .

وتُستخدم هذه الخطة للتنظيم بكفاية فى حالة الشركات الكبيرة التى تُنتج أنواعاً مختلفة ، والتى يُمكن صنعها فى مصانع مختلفة ، وتسويقها عن طريق منظمات البيع المستقلة . والأمثلة على ذلك تتمثل فى المشروعات الصناعية التى تصنع عدداً يقل أو يكثر من المنتجات غير المتشابهة Diverse Line of Products كما هو الحال فى معظم شركات السيارات ومنشآت الكيماويات الكبيرة ، إذ

يكون لكل نوع من المنتجات مشاكله الخاصة التى تتعلق بالنواحى الفنية والصناعية والبيعية . وتنشأ صعوبة نسبية فى استخدام هذه الوسيلة من التنظيم فى حالة المنشآت التى تستخدم مصنع واحد فى صنع منتجات مختلفة كما هو الحال فى شركات الحديد أو الزيوت ، وذلك لأنه من الصعوبة بمكان تقسيم مسئولية الصنع للسلع المختلفة التى تنتج من مصدر واحد .

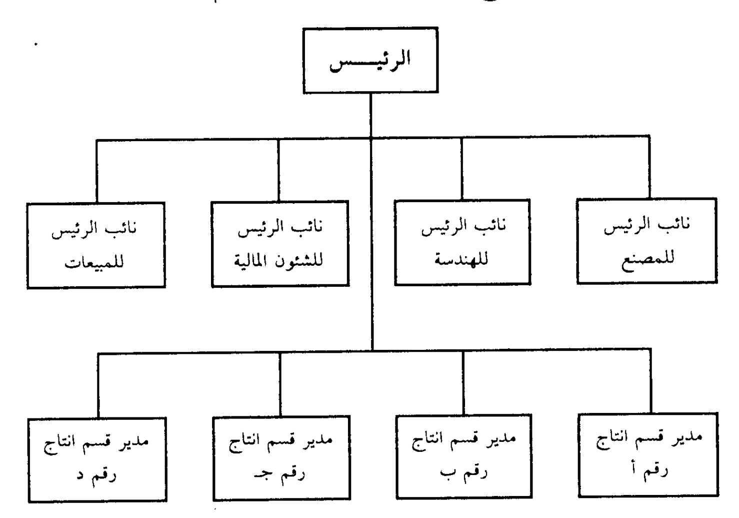
وبينما تُيسِّر طريقة التقسيم الإنتاجى للمنظم مهمة الرقابة ، إذا يمكن عن طريقها الحصول على أساس سليم للامركزية الإدارة ، إلا أنها توجد بعض المشاكل الخاصة بالتنسيق ، إذ أنه ما زالت توجد هناك حاجة إلى الملاءمة الدقيقة بين الأقسام المختلفة بالنسبة للسياسات المختلفة ووسائل الإنتاج والتكاليف فى محيط الإنتاج والتسويق بصفة عامة ، وذلك بجوار السلطة الواسعة المُخَوَّلة لرؤساء الأقسام الإنتاجية لتيسير أمور أقسامهم . ويمكن تحقيق هذه الملاءمة عن طريق إنشاء هيئات مركزية فنية Central Staff Agencies تقوم بالتوجيه الوظيفى والإشراف على العمل ورقابته ، وتتأكد من تحقيق أهداف الشركة العامة .

خطة التقسيم الجغرافى : Regional Plan

يكون رئيس القسم فى ظل هذه الخِطَّة من التنظيم مسئولاً عن نشاط الشركة فى منطقة جغرافية محدودة ويكون استخدام هذه الطريقة منطقياً ومعقولاً بصفة خاصة فى حالة إدارة الوحدات التى تفصل بينها جهات متباعدة والتى يكفى تشغيلها لسد حاجة المنطقة اكتفاءً ذاتياً من حيث الإنتاج والتوزيع ، وفى ظل مثل هذه الظروف تُصبح الأقسام الجغرافية منشآت مستقلة وتُسأل مسئوليةٌ تامة عن نتائج أعمالها على أساس ما تُحققه من أرباح أو خسارة ، وذلك كما هو الحال فى حالة الأقسام الانتاجية .

لذلك تُتيــح هذه الخطة من التنــظيم ، كطريقة الــتقسيم الإنتاجــى الفرصة لأساس سليم للامــركزية الإدارة . ويسير سُلَّم السلطة فى بعــض الأحيان طبقاً للنظام الرأسى ، وذلك كما هو موضح بالشكل التالى ، غير أنه غالباً ما تُفضِّل الشركات الأخذ بالتنظيم الرأسى والفنى .

شكل يوضح خطوط السلطة طبقاً للتنظيم الرأسى



ويُلاحظ أنه فــى ظل التقســيم الجغرافى إذا أُحــسِن اختيار رؤساء المــناطق بحيث تتوافر فيهم الخبرة والكفاية ، وخُوِّلُوا مسئولية وسلطة واسعة ، وزُوِّدُوا بسياسة عامة سليمة . أمكنهم اتخــاذ خطوات سريعة فعالة ، قائمة على أساس خبرتهم بالظروف والاحتياجات المحلية Local Needs دون أن يرجعوا فى ذلك إلى المركز الرئيسى إلا فى المسائــل الكبرى ، وبذلك يُمكن تَجنُّب الآثار المُعَوِّقة

المترتبة على الـقيام بالإدارة والرقابة من بعيد ، وفى نـفس الوقت يُصبح رؤساء المناطق رجال أعمال عارفين لكل الأمور فى المنشأة All Round Men .

ويُمكن أن تكون الأقسام الجغرافية أجـزاء متكاملة للشركة Integral parts of the company أو قد تكـون شركات تابـعة Subsidary ، ويبدو أن خـطة الإدارة والرقابة تـكون فى هذه الحالة مـتشابهة مع مـثيلتها المـتبعة فى التـقسيم الإنتاجى ، حيث ينعـكس عن كليهما درجة عالية من الحكـم الذاتى والمسئولية الكاملـة القائمة علـى أساس ما يُحققه الـقسم من أرباح أو خسـائر ، كما وأن لكليهـما هيئات محلية فـنية وللخدمات تقـوم بمهمة الإرشاد الوظيفى والـتنسيق وترجع هذه الهيئات إلى المركز الرئيسى للاسترشاد وتحقيق الملاءمة .

وقد لوحظ فى الولايات المتحدة الأمريكيـة ، أن كثيراً من الشركات الكبيرة قد تستخدم الطـرق الثلاث السابقة . وإذا كان هناك اتجاه محسـوس نحو تطبيق إحدى هذه الطرق ، فهو نحو طريقة التقسيم الإنتاجى .

خطة التقسيم حسب العملاء : Customer Departmentation Plan

يرى العالمان « كـونتز وأودونل » [1] أن خِطَّة تقسيم أوجـه نشاط المشروع حسب العمـلاء ، تعكس اهتمام المنـشأة الشديد Paramount interest بالعملاء . . وغالباً ما يوجد هذا التقسيم فى الوحدات الاجتماعية Social units ، وفى المنشآت ذات النشاط الـذى يرتبط بأنواع معينة من العـملاء ، كما هو الحال فى البنوك التجارية التى تُمَوِّل الأسواق النقدية الكبرى ، والتى تهتم بمختلف أنواع المحاصيل الزراعية . . فـإن هذه البنوك غالباً ما تُقَدِّم قروضها لـعملائها فى هذه الأسواق على أسـاس التَخَصُّصْ الذى يمارسونه . . كالفـواكه أو الخضروات ،

(١) مرجع سبق ذكره .

أو الحبوب . . الـخ . . ومن أجل هذا فإنـها تُخَصِّصْ إدارات مستـقلة لتيـسير عقد هذه القروض ، وفقا لطبيعة المحصول الذي تُمَوِّله ، وقد يصل التخصص فى عقـد القروض إلى الدرجـة التى يُخَصَّصْ فيـها جُهْد موظف من المـوظفين لمحصولٍ مـن المحاصيل . . كأن يُخَصَّص أحدهـم للقروض الخاصة بمـحصول القمح . . واخر للـقروض الخاصة بمحصول البرتقـال . . الخ . . والمعتقد أن هذا الأسلوب فى مثل هذه الحالة بالذات يجعل الكثيرين يتساءلون . . هل مثل هذا التقسـيم يتم وفقاً للعمـلاء . . أم وفقا للانتاج ؟ . . كما يجـعل الرد على هذا التساؤل صعب إلى حد ما .

ويرى المُنـتجون أنـفسهـم فى بعض الأحـيان ، أنه مـن الأفضل لـهم ، وترويجاً لـسلعهم بين المـستهلكين ، أن يُقَسِّـموا عملائهم من حـيث السن أو الدخل age or income كما وأننا نجد متاجر الأقسام غالبـاً ما تهتم بتقسيم السلع التى تـتعامل فيـها ، وفقاً لاحتـياجات العـملاء ،فنجد فـيها مثلاً قـسم خاص باحتياجات الأطـفال . . وقسم خاص بأحذية النسـاء . . وآخر لأحذية الرجال . . إلى غير ذلك من الأقسام . . هذا فضلاً عن أنه فى بعض الدول ، تجد أن المتجر الـواحد يعرض سلعـاً فى الأدوار المختلفة وفـقاً للتقسـيمات التى تتـعلق باحتياجات العملاء . . بأسعـار غالية نسبياً . . ويُخَصِّصْ الأدوار تحت الأرضية basements ليعرض فـيها على العـملاء ذوى الدخل المنخـفض السلع المختـلفة بأسعارٍ مُنخفضة نسبياً . . أى أن التقسيم هنا يتم وفقاً للعميل ودخله .

كما أن الهيئات التى لا ترمى إلى الكسـب والتى يُطلق عليها الجماعات غير التجارية nonbusiness groups ، كالجامـعات مثلاً تتبـع أسلوباً مماثـلاً ، ففى الجامعة مثلاً يُقسم الطلبة المُسَجَّلين الـى : منتظمين . . ومنتسبين . . ودراسات

حرة . . وكذلك المحاضرين - إلى أعضاء هيئة التدريس ، ومعيدين ومحاضرين منتدبين بعض الوقت . . الخ .

كما ويمكن للجامعات فى بعض الأحوال أن تُقَسِّم جهودها حسب الوقت ، كالدرسات الصباحية ، والدراسات المسائية ، والدراسات الصيفية . . الخ .

وبعض الهيئـات غير التجارية ، تتبع الـتقسيم حسب الوقت بالـنسبة لخدمة عملائـها ، كما هو الحـال بالنسبـة للخدمات الطـبية والتى يـتطلب الأمر فـيها ضرورة تيـسير هــذه الخـدمة عـلى مدار اليوم بـأكمله . . فـتكون هنـاك فترة صباحية ، وفترة مسائية ، وفترة ليلية . . الخ .

وهناك من يعتقد أنه لا يُعتبر أمراً غير عادى أن نجد أحد المصانع مثلاً يقسم عملاءه حـسب حجم معـاملاتهم معـه . . فالبعض لـهم حسابات كـبيرة large accounts وآخرين لهم حسابات صغيرة small accounts فالعبرة دائما فى تجميع النشاط حسب العملاء ، هو تنشيط الـبيع وإسداء الخدمة بأيسر سبيل ممكن . . على أن يكون مفهوماً أن الوضع فى مثل هذه الحالة لا يَفْرِض على المصنع مثلاً « أن يُنشىء إدارات فرعية للتيسيرات » بمعنى تنويع تيسيرات الإنتاج production facilities وفقاً لاختلاف العملاء ، فالتيسيرات واحدة سواء أكان هؤلاء العملاء من طلبة الجامعات أو عملاء شركات التأمين . . . الخ .

وهناك من يـرى أن مثل هذا التقـسيم قد تنشـأ عنه صعوبة الحـصول على مستوى أعلى من الـتنسيق ، وهو الأمر الذى يكون مُيَسراً فى التـقسيمات التى تعتمد علـى أُسُسٍ أخرى ، نظراً للضغط المتواصل مـن مديرى إدارات العملاء للحصول على معاملة خاصة .

"There is, for instance, the difficulty of achieving a high measure of coordination between this type of department and those organized on other bases, with constant pressure from the managers of customer departments for special treatment".

أما الأمر الثانى الذى يُخشى منه ، فهو احتمال نقص العمالة فى مجال التيسيرات . . أو القوى الوظيفية المتخصصة حسب تقسيم جماعة العملاء .

"A second danger relates to the possibility of under employment of facilities and manpower that are specialized in terms of customer groups".

مشكلة تحديد النشاط : The Problem of Assigning Activities

لعل من الواضح جداً ، بعد أن تناولنا موضوع التقسيم الإدارى بشىء من الإيجاز ، وعرفنا بعض الأساليب التى يمكن أن يتم هذا التقسيم على أساسها . . كالتقسيم على أساس وظائف المشروع ، أو على أساس الوظائف الرئيسية للمشروع . . أو على أساس الإنتاج ، أو على أساس جغرافى ، أو على أساس الوقت . . الخ . إلى غير ذلك من التقسيمات التى يُمكن للمُنَظمين أن يأخذوها فى الاعتبار عند القيام بتحديد أوجه النشاط لتقسيمه ، نقول لعله من الواضح جداً الآن أن اتخاذ قرار فيما يتعلق بهذا التقسيم ليس بالأمر السهل ، إذ أنه يتطلب تَفَهُّماً كاملاً لنشاط المشروع ، وتحليلاً لأعماله من حيث عناصره : كالإنتاج ، والبيع ، والشئون المالية . . وشئون الأفراد . . الخ . وذلك بهدف زيادة المنفعة من السلع والخدمات ، والحصول فى مقابلها على قوة شرائية .

وإذا كنا قد أوضحنا بعض الأساليب لتحديد أوجه النشاط وتصنيفه وتقسيمه ، إلاَّ أن الأمر يستلزم تحديد الأسلوب الأمثل الذى يمكن عن طريقه ربط أوجه النشاط المختلف . . فمثلاً الاعتراف بأوجه النشاط الذى يتعلق باستلام البضاعة شىء . . ومعرفة أين توضع البضاعة فى نطاق هيكل التقسيم الإدارى شىء آخر .[1]

"It is one thing to recognize the activity of receiving shipments; it is quite another to know where to locate it in the departmental structure".

وكذلك مع الاعتراف بأهمية تجميع أوجه النشاط المتشابه فى إدارات ، وفقاً للتقسيم الوظيفى إلا أن التطور الحديث أوضح أن هذا التشابه كأساس للتجميع ، يُستخدم غالباً فى المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمى ، كما هو الحال فى القوى الوظيفية التى تعمل على آلات البطاقات الإحصائية ، وقوة البيع ، ومسئولية الحراسة والنظام ، وموظفى المكاتب . . . الخ . أى هؤلاء الذين يختلف نشاطهم ، عن المسئوليات الواسعة والعريضة التى تقع مثلاً على عاتق رئيس قسم من الأقسام .

(١) هناك إجماع من علماء الإدارة على أن مشكلة تحديد النشاط يبدأ حلها بتحديد الأهداف تحديداً واضحاً ، ثم تحديد أوجه النشاط للقيام بمقتضيات تقسيمية ، وفى هذه المرحلة تبدأ المشكلة ، حيث أن الآراء تتعدد حول . . . كيف يُحَدِّد الشخص المختص أنواع النشاطات المطلوبة لمقابلة الأهداف ؟ . . وقد ذكر العديد من علماء الإدارة أن من بين أسباب وجود هذه المشكلة أن الإدارة تفترض أن المهام معروفة ، وتركز اهتمامها على المهام الرئيسية .

يرجع فى ذلك إلى :

- The Goal of Reorganization : A Framework for Analysis, By Lester M. Salamon : (Administration and Society 12, 1981).
- Organization in Action, By James D. Thompson (New York : McGraw–Hill, 1967).

كما وأن هـناك ظروفاً قـد تَجِدُّ تتطلـب تغييـر ما هو قائـم ، إلاَّ أن بعض المديرين يخـشون من النتائج ، ولذلك لا يتـصرفون التصرف الصحيـح ، بينما يُمكـنهم بالـفهم العـميق ومسـايرة التـطور العلـمى ، أن ينتـهجوا أسالـيب ، ويستندوا إلى عناصر جديدة يمكنهم عن طريقها أن يحققوا الكثير . . كما حدث مثلاً عندمـا حاولت الجامعات الأمريكيـة فى أوائل العشرينات مواجـهة الطلب المتزايد عـلى دراسة موضوع إدارة الأعمال ، فـعرضت تدريس مواد قـليلة . . كالتسويق وتمويـل الشركات المساهمة والمحاسبة فى قـسم الاقتصاد ، ونظراً لأن عدد أساتذة الاقتـصاد الذين يهتمون بتـلك المواضيع كان قليـلاً ، فقد واجهت الجامعات عداءاً واضـحاً وصريحاً من هؤلاء الأساتـذة فيما يتعلق بـتدريس هذه المواد . . غير أن الطلب على دراسة هذه المواضيع كان شديداً جداً . . فلجأت الجامعات الأمـريكية إلى التَغَلُّب عـلى هذه المشكلـة عن طريق فصل المـواضيع التجارية عـن قسم الاقتصاد وأنشأت قـسماً منافساً . . ووضعـت هذه المواد من اختصـاص أقسام الإدارة . . ومنذ ذلك الحـين وأقسام إدارة الأعمال لـم تحقق فقط مكانة مساويـة رفيعة . . بل أخذت تتقدم وتتفوق حتى أنـها سبقت القسم الأصلى من حيث عدد طلبتها ، وإمكانياتها ، والميزانيات المخصصة لها .

وفيما يلى نورد النص الكامل لأهميته :

"For instance, American universities attempted, in the early 1920s, to meet the growing demand for instruction in the subject matter of business by offering a few courses such as corporation finance, marketing, and accounting in the department of economics. Since there were few economists with much interest in or knowledge of the subject matter, there was definite hostility against such

instruction. But the demand for it was insistent and was met only by splitting off the business areas from economics and establishing a competitive department. Since then, the departments of business administration have not only achieved equal stature but have surpassed the parent department in their numbers of students, facilities, and budgets".

ولعل من المناسب أن نوضح أن علماء الإدارة ، يقررون أنه إذا كان هناك عنصراً معيناً يصلح فى ظل ظروف معينة ، فإن هذا لا يعنى إطلاقاً تطبيق هذا العنصر فى ظل كل الظروف ، فمثلاً إذا كان عنصر المنافسة يصلح فى عمل معين ، إلا أنه قد لا يصلح فى عمل آخر ، ولذلك كثيراً ما نرى بعض المديرين يلجأون إلى المنافسة ، إذا وجدوا أن ضرورات تنسيق أوجه النشاط تتطلب ذلك ، هذا فضلاً عن تحقيق أهداف المشروع فى الربح والتقدم والازدهار .

وفى الحقيقة إن الحديث فى هذا الموضوع يُمكن أن يأخذ منا صفحات طوال لكى نفيه حقه من الشرح ، غير أن الإيجاز يفرض علينا أن نوجه النظر إلى أنه لا يُمكن القول بأن الأخذ بأى نوع من أنواع التقسيم يعتبر هو الأفضل ، أو الأحسن . . إنما الأمر يعتمد بالدرجة الأولى على المهارة الفائقة للمنظمين ، وكثيراً ما نرى هؤلاء يلجأون إلى الأخذ « بالأسلوب المركب » ، أو الأسلوب المتعدِّد . . . ويطلقون عليه باللغة الإنجليزية « Matrix » أو « المصفوفة » باللغة العربية . . وهم فى هذا الأسلوب قد يجمعون بين طريقتين أو أكثر من الطرق السابق ذكرها .

كما وأن من الأمور الأخرى المهمة الواجب ذكرها فى هذا المقام ، أن أى نوع من أنواع التقسيم ينبغى أن يتصف بالمرونة ، بحيث تكون هناك قُدرة على

مواجهة احتمالات الظروف ، وملاءمة التقسيم الداخلى للوظائف وفقاً لمتطلبات هذه الظروف . . إذ من الواضح أن التَطَّوُر العلمى والتكنولوجى المستمر ، كثيراً ما يفرض حتى على أكثر المنشآت تحفظاً ، أن تتغير وتتبدل لتحتفظ لنفسها بحق الحياة والنمو .

أهمية تحليل الوظائف والأعمال .. وتوصيفها .. وتقييمها وتقسيمها :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك أسباباً كثيرة من وراء تحليل الوظائف والأعمال ، وتوصيفها ، وتقديرها ، وتقسيمها ، وتتجه هذه الأسباب نحو معاونة المنشأة على تحقيق أهدافها بأعلى قدر من الكفاءة ، فالوظائف والأعمال فى المنشآت تحتاج إلى من يشغلها ، ويؤديها بأعلى قدر ممكن من الكفاءة . . فهل يُترك أمر شَغْلِهَا لأهواء المديرين ورغباتهم ؟ . . أم ينبغى أن يكون أمامهم أسلوباً علمياً يسيرون على نَهْجِه ويسترشدون بعناصره فى تحقيق الأسلوب الأمثل عند ممارستهم لوظائفهم الإدارية التى تتعلق باختيار القوى الوظيفية وتعيينها ، وترقيتها ، أو نقلها من وظيفة إلى أخرى ، أو القيام بمقتضيات التدريب التوجيهى ، أو مراعاة العدالة عند تحديد سُلَّم الأجور ، بحيث يستشعر كل شخص أنه يتقاضى الأجر المناسب وفقاً للجهد المبذول فى المشروع ، وأن هناك علاقات عادلة بين كل وظيفة وأخرى وبين كل عمل آخر ، أى أن هناك توازناً داخلياً فى المشروع يرضى عنه جميع العاملين ، وبذلك يتحقق لديهم الاستقرار النفسى ، الذى يُعتبر من بين الحوافز الهامة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية .

وهناك إجماع بين علماء التنظيم والإدارة على أن مهمة الاختيار والتعيين ، وغير ذلك من الأمور التى تتعلق بترقية الموظفين ، وتنمية قدراتهم الإدارية



كثيراً ما تُواجَهْ إدارات المستخدمين بسيل من طلبات التوظف . . وعلى وجه الخصوص إذا أعلنت عن وظيفة شاغرة . . ينبغـى فى مثل هذه الحالات أن يكون واضحاً ومفـهوماً للجميع ، أن أسلوب الاختـيار والتعيين يستهدف بالدرجة الأولى شغل هذه الوظائف من بين أفضـل المتقدمين الذين يستطيعون أن يَتَكَيَّفوا سريعاً مع القوى العامـلة فى المنشأة ، بهذا الأسـلوب تُعطى « قيمة للـوظيفة » . . وهذا هو المطلـوب . . وينبغى ألاَّ يستـهـدف التعـيين إطلاقاً إعطاء « قـيمة للمـوظف » !! . . على حساب الـوظيفـة ! . . إنَّ هذا أمـرٌ غير مرغوب .

والفنية ، ونـقلهم من مكان لآخر . . كـل ذلك ينبغى أن يتم فـى إطار تحليل الوظائف والأعمال . . وتوصيفها ، حتى تتـأكد المنشآت أن القوى البشرية التى تستخدمها ، قد وُضِعَتْ فى الأماكن التى تتفق مع ميولها واستعداداتها ورغباتها وقدراتـها ، وبذلك تُقبل على عملهـا « بلـذة الهوايـة » . . وليـس من أجـل « المرتب الـذى ستحصل عـليه » ومما لا شك فيـه أن رضاء الإنسان عن عـمله يدفعـه إلى مزيد مـن التقدم والـنجاح ، ومن أجـل ذلك نرى رجال الأعـمال الأمريكيـين يقولون أن مستقبـل أى منشأة للأعمال يعـتمد أكثر ما يعتـمد على الأشخاص العاملين فيه ، أكثر من اعتماده على أى عنصر آخر .

"Te future of any business depends more on the people in it than on any other single element".

ومما لا شك فيـه أنه توجد أساليـب علمية مستـقرة إلى حد ما . . تتـبعها أغلب المنشآت فى الدول المتقدمة ، من أجل تنـمية القوى العاملة فيها ، وعلى وجه الخصوص فـيما يتعلق بـتوفير طبقـة المديرين الأكفاء . . « فإذا لـم يتوافر للمـنشأة الحصول عـلى المديرين الأكـفاء بالقدر الـذى تحتاج إليه ، فـإن هناك افتراض قـوى بأن المنشأة سيـسرى فيها الـفساد وتنتـهى . وعلى قدر ما يـعطى الرؤساء اهـتمامهم لـتنمية المـديرين الذين تحـتاج إليهم المـنشأة ، فإنهـم بذلك يدفعون حالياً الثمن من أجل صالح المشروع ومستقبله » .

"If competent managers are not available as needed, there is a strong presumption that the firm will decay and dissolve. The attention the executive gives to the development of managers is needed a present cost of providing for the future welfare of the enterprise".

وتُجمع السياسات الإدارية التى تتعلق باستخدام القوى العاملة ، على ضرورة أن تتحمل الإدارة العليا المسئولية الرئيسية والنهائية فى تعيين واختيار وتدريب وترقية واعتزال المديرين . . ومما لا شك فيه أنهم يستعينون فى ذلك بخبرة إدارة الأفراد أو أية إدارة أخرى يكون لها أى مصلحة فى هذا الشأن . . وهم مسئولون عن رسم البرامج التى تتعلق بتنمية طبقة المديرين بحيث تحدث الترقيات من الداخل إلى الوظائف العليا التى تخلو . . سواء بالإحالة إلى المعاش أو الوفاة أو لأسباب أخرى تخلو من أجلها المناصب الكبرى . .

من أجل ذلك فإن المشروعات أساساً تهتم عند التعيين بكشف قُدرات القوى الوظيفية ، وعلى وجه الخصوص تلك التى يُمكن أن تنساب فى السلك الوظيفى حتى ترقى إلى أعلى المناصب فى المشروع ، لأن الموظف عند تعيينه ، لا يُراعى فقط قدرته على أداء العمل الحالى المُرَشَّح له ، بل ينبغى أيضاً أن تكون هناك نظرة إلى مستقبل المشروع .

"Staffing is a function that is carried out with an eye to the future of the enterprise".

ولذلك نجد أن التنمية الإدارية تهتم جيداً بتبنى نظام للتدريب الشامل المستمر الذى يُمكِّن من تحقيق هذا الهدف ، بحيث يتم اختيار المديرين مستقبلاً فى ضوء سياسة مُعلنة مُقَرَّرة توضح عند الضرورة ما يأتى :

١ - ما هى الصفات التى كانت مطلوبة ؟

What qualities were required ?

٢ - إلى أى مدى كانت كل صفة من هذه الصفات لازمة وضرورية ؟

In what degree each was essential ?

٣ - ما هى مجموعة الصفات التى كانت مقبولة وإلى أى مدى ؟

What combinations of qualities were acceptable and in what degree ?

٤ - كيفية الكشف عن هذه الصفات فى المرشحين .

How to identify these qualities in candidates.

وفى الحقيقة ، فإن هذا يتطلب الخبرة والدراية اللازمة فى تقييم المرشحين من أجل مناصب المديرين ، وهذا يتطلب بالضرورة معرفة ما يأتى :

١ - المعرفة بالوظيفة الإدارية . Knowledge of the managerial job.

٢ - الاستدلال على الصفات اللازمة للقيام بمهام الإدارة .

Deduction of the qualifications for managership.

٣ - التَعَرُّف على هذه الصفات فى الذين يرشحون أنفسهم لتولى وظائف المديرين .

Identification of these qualities in candidates for managerial positions.

ونحن نُذَكِّر القارئ أن السياسات الإدارية السليمة . . هى تلك التى تهتم بأن ينساب الموظفون فى السلك الطبيعى الذى يُفسح أمامهم أبواب الأمل للترقى حتى يصلوا إلى مراكز المديرين . . ونُذَكِّر مرة ثانية بما سبق وأن أوضحناه عن ملاءمة القوى العاملة للوظيفة [1] . . فَنُذَكِّرهم بالسياسة الإدارية التى تعلنها إحدى الشركات الأمريكية والتى تقول فيها « إنها سياستنا أن نُعطى

(١) يرجع فى ذلك إلى مرجعنا « العملية الإدارية » : عنصر ملاءمة القوى العاملة كأحد عناصر العملية الإدارية .



ان المنهج العلمى الذى تتبعه المنشآت فى اختيـار القوى العاملة ، يُسهم فى خلق الاستقرار الوظيفى ، وارتفاع الروح المعنـوية . . غير أنه من أكبر الأخطاء التى قـد تقع فيها منشأة من المنـشآت أن تُغَيِّر كثيراً فى مناصبها الكبرى . . إن هذا يجعل القوى الوظيفية تخشى على نفسها من هذا التغيير وتتساءل . . ما هى نوايا الرئيس الجديد ؟ . . هل له مـجموعته الخاصة ؟ . . وما أثر هذه المجموعة الخاصة علـى مختلف المراكز فى المشروع ؟ . . الخ . . كل هـذا يؤدى إلى ضعف الروح المعنـوية . . وبالتالى ضعف الإنـتاجية . . والإدارة الرشيدة تُخطط لنفسها بحيث تضمن الاستقرار الوظيـفى على كافة المستويات . وتعمل على استبعاد عناصر القلق التى قد تجعل القوى الوظيفية تَتَحَيَّن الفرص الأفضل للعمل فى منظمة أخرى ! .

القوى العاملـة عندنا مزايا الترقى إلى المـراكز التى تخلو . . إننا نعـتقد أنه طالما يوجد الشـخص الذى يُمكن تأهيـله لشغل الوظيـفة الشاغرة ، فإنه مـن الظلم للقوى الوظيفية أن نستأجر شخصاً من الخارج .

ولعل من الأهمية بمـكان أن نوضح أن الإدارة العلمية تؤكد أنه يـنبغى قبل اتخاذ أى خطوة فى أى برنامج للتدريب ، أن تتعرف المنظمات على الحاجة إلى التدريـب عن طريق دراسة تحلـيل الوظائف والأعـمال ، وذلك للتعـرف على مطـالب كـل وظيفـة وعمـل . . وإذا وجدت أن هـناك احتـياج لنـوعيـة من الوظائـف ، فإن عليـها أن تتعرف عـلى ما إذا كان من المـمكن الحصـول على أشخاص من الخارج ، أم أن الأمر يتطلب تدريب بـعض العاملين للحصول من بينهم على النوعية الجديدة ، وعلـى هذا الأساس يُمكن إعداد برنامج للتدريب يفى باحتياجات المنشأة فى هذا الشأن .

كذلك فـإن من الخطوات الهـامة مسألة انـتقاء المُدَرِبين trainers الصالحين للقيام بمهمة التعليم والتدريب . . وفى بعض الأحيان يُمكن الحصول عليهم من بين موظفى المنشأة ، بينما فى أحـيان أخرى يلزم الاستعانة بمُدَرِبين من الخارج . . ويتوقف اختيار المُدَربين على طريقة التدريب المراد اتباعها ، فإذا كانت تقوم على طريقة المؤتمرات حيث يشترك الجـميع فى المناقشة فى حالة من الحالات أو قضية من القضايا . . وجب أن تتوفر فى المدربين صفات خاصة أهمها القيادة .

إن برامج التدريب التى تُعَدْ وفقاً لتحليل الوظائف والأعمال ، ومواصفاتها داخل المؤسسات والمـنشآت تشمل برامج إعـداد الموظفين والعمال الجدد لـلقيام بوظائفـهم ، ثم برنامج التـعليم والتدريـب الخاص بإكساب الموظفـين والعمال كفاية أعلى ومعـرفة أوسع . . أما برنامج إعداد الموظفين والعـمال الجدد فيهيئ الفرصة أمام هؤلاء للحصول على معلومات نـافعة عن المنشأة وسياستها ونظمها

وقوانينها ولوائحها ، بطريقة تجعلهم يشعرون بأنهم قد أصبحوا جزءاً نافعاً من المنشأة وعاملاً مهماً فى حياتها وتقدمها . . كذلك يهيئ هذا البرنامج الفرصة لهم للاحاطة بالمطالب الخاصة بوظائفهم وأعمالهم التى سيزاولونها ، حتى يعرفوا مستوى الأداء المفروض منهم أن يحققوه ، من حيث الكمية والنوع . . أما البرنامج الخاص بزيادة كفاءة ومعرفة الموظفين والعمال فيهيئ الفرصة لزيادة الإنتاج وتحسينه ، ومن ثم زيادة الأجور والمكافآت التى يتقاضاها هؤلاء الموظفين والعمال ، كما يكون عاملاً هاماً فى الترقية وفى زيادة التعاون فى المنشأة وايجاد حلول عملية للكثير من المشكلات .

ولا شك أن أى برنامج للتدريب والمران لن يكون فَعَّالاً إلاَّ إذا اقتنعت الإدارة ابتداء من المدير العام بفوائده وأهميته ، كما يجب أن يؤمن الموظفين والعمال بالفوائد التى ستعود عليهم من تطبيقه ، وأن تكون لديهم الرغبة المُلِحَّة فى التدريب ، كما يجب أن تتوفر فى رؤساء الأعمال أنفسهم هذا الاقتناع وهذه الرغبة حتى تكون لديهم فكرة قوية عن فوائد وأهمية التدريب ، وأن عقد دورات تدريبية لتنمية المهارات والقُدرات من الاجراءات الأساسية التى يجب أن تُتَّبع وذلك قبل البدء فى تدريب الموظفين والعمال .

ومن الحقائق المعترف بها فى دوائر الأعمال ، أن أفضل البرامج التى توضع للتدريب ، تتعرض للسقوط ، إذا لم يكن بالمنشأة سياسة ناجحة للاختيار والتعيين ، أو إذا كانت سياسة النقل والترقية لا تعترف بالجهود الدراسية والتدريبية التى بذلها الموظفون والعمال .

ويجب عند وضع برامج التدريب ، تعيين وتحديد المسئولية فى تنفيذ هذه البرامج . . ولا شك أن بعض المسئولية فى التنفيذ يقع على عاتق رؤساء

الأعمال فى الأقسام التى يقوم التدريب فيها ، ولكن المسئولية الأولى يجب أن تكون فى يد إدارة المستخدمين أو فى يد مدير خاص للتدريب يتبع إدارة المستخدمين ، وإذا لم توضع المسئولية فى يد إدارة المستخدمين انعدم الإشراف والرقابة ، ومن ثم يصعب تنفيذ سياسة مُوحَّدة فى المنشآت ، وتكون النتيجة فى الغالب ، أن يُهمِلْ رؤساء الأعمال فى تنفيذ البرنامج ، حيث أنهم مُطالبون بواجبات أخرى يعطونها دائماً ، الأسبقية ، ومثل هذه الأوضاع للأسف الشديد ينعكس أثرها على عدم ملاحقة القوى الوظيفية للتطورات المرتبطة بتنمية مهاراتهم وقدراتهم الوظيفية والمهنية .

وهكذا يتضح من العرض السابق ، أن تحليل الوظائف والأعمال وتوصيفها وتقييمها وتقسيمها ، يُسهم فى تحقيق التقسيم الوظيفى والإدارى الأنسب للمشروع ، هذا فضلاً عن أنه يُمكِّن أىْ منشأة من المنشآت من أن تقوم بإعداد برامج التدريب لتحقيق التنمية الإدارية من قاعدة الهرم حتى قمة البناء على هَدْى تحليل الوظائف والأعمال ، على أساس أن القوى البشرية العاملة هى أهم عنصر فى تحقيق الكفاءة الانتاجية للمشروع .

هذا بالإضافة إلى أن تحليل الوظائف والأعمال سيضع العديد من الخيارات أمام المنظمات من حيث تصميم وتجميع وظائفها للقيام بالعملية التنظيمية التى ترتبط بتحقيق أهدافها واستراتيجياتها [1] ، والفاعلية والكفاءة النسبية لكل بديل

(١) يرجع فى ذلك إلى :

- Management : Tasks, Responsibilities, Practices, By Peter F. Drucker (New York : Harper & Row, 1974).
- Organizational Effectiveness : An Alternative Perspective, By G.H. Geartner & S. Ramnarayan (Academy of Management Review 1980).
- The Analysis of Organizations, 2nd ed., By Joseph, A. Litterer, (New York : John Wiley, 1973).

يُسهم فـى تحقيق الأهـداف ، كما يُسهم تحـليل الوظـائف والأعمال أيـضاً فى التصـميم التنظـيمى الذى يرتـبط بتجمـيع النشاط ونطـاق الاشراف ، أى عدد المرؤوسين الذيـن يستطيع المـديرين فى نطاق الـهيكل التنـظيمى وتقسـيماته أن يُشرف عليهم ، وذلك وصولاً إلى تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمة .

الخلاصــــة

يُجمع علماء التنظيم والإدارة على أهمية تحليل الوظائف والأعمال ، وتوصيفها ، وتقسيمها ، وأن هناك أسباباً من وراء ذلك ، وجميع هذه الأسباب تَتَجِّه نحو معاونة المنشآت على تحقيق أهدافها بأعلى قدر من الكفاءة ، ولذلك يُطالبون هذه المنظمات بالاسترشاد عند تحليل الوظائف والأعمال التى تكون فى حاجة إليها بالطرق العلمية والعملية المناسبة ، ومن بين هذه الطرق ، الطريقة التصنيفية ، وطريقة التقدير حسب ترتيب الوظائف والأعمال ووصفها ، وطريقة التقدير بالنقط ، وطريقة التقدير بالعوامل المقارنة .

ومن الجدير بالملاحظة أن الغالبية العظمى من مسئولى شئون القوى العاملة فى مجتمعنا الدولى المعاصر يوصون بتحليل الوظائف وتوصيف أعمالها ، ويَرَوْن أن هذا التوصيف يُساعد على توضيح التَوَقُعات للأداء ، بالإضافة إلى أنه يؤدى إلى حُسن إدارة الأجور والمرتبات ، واختيار القوى العاملة ، وتأهيلهم لوظائفهم ، وتقويم أدائهم ، وتدريبهم .

كما يساعد تحليل الوظائف والأعمال على حُسن تصميم الهياكل التنظيمية للمنظمات بما يُحَقِّق أهدافها وإجراء التقسيم الإدارى للهياكل التنظيمية على الأسس التى تُيَسِّر أداء الأعمال بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية .

وعلى سبيل المثال ، فإن بعض المنظمات تُصَمِّمْ الهيكل التنظيمى على الأساس الوظيفى ، وغالباً ما يتم على أساس الوظائف الرئيسية ، وهذه الادارات الرئيسية يتفرع عنها تقسيمات فرعية مُشْتقة من طبيعة أعمال الوظيفة الرئيسية ،

ومثل هذا التقسيم له مزايا عديدة ، إذ أنه يسمح للتخَصُّص المهنى أن ينساب فى سلك تخصصه دون العوائق التى قد تحدث فى مجالات العمل الأخرى ، ويرى علماء الإدارة أن التقسيم الوظيفى يُعتبر النظام التقليدى للإدارة ، والأسلوب الأكثر شيوعاً فى الصناعة ، والطريق الطبيعى والمعتاد للتنظيم ، وأنه الطريق الطبيعى للتقدم . وفى هذا الأسلوب يتولَّى الفنيون سلطة إدارية فيما يدخل فى اختصاصهم .

وبعض المنظمات تُصَمِّمْ هياكلها التنظيمية على أساس الإنتاج ، حيث يكون رؤساء الأقسام مسئولين عن الوظائف التى تختص بانتاج وبيع السلع أو السلع المتشابهة التى تقع فى اختصاصهم ، وغالباً ما يدخل فى اختصاصهم كل ما يتعلق بشئون الفنيين وقسم الخدمات ، ويُلاحَظْ أنه فى بعض الأحيان تكون أقسام الانتاج أجزاء متداخلة من المنظمات وأحياناً تكون وحدات تابعة ، والميزة الأساسية لهذه الخطة من التنظيم أنها تُحقِّق أساساً سليماً للامركزية الإدارة ، فكل قسم انتاجى يتحمل المسئولية التامة عن انتاجه ، وأثمانه ، وطريقة صنعه ، وتسويقه ، ويكون لهذا القسم كل مظاهر المنشأة الصغيرة المستقلة .

أما المُنَظَمات التى تُفضِّل خطة التقسيم الجغرافى ، فإن رئيس القسم فى ظل هذه الخطة من تصميم العملية التنظيمية يكون مسئولاً عن نشاط المنظمة فى منطقة جغرافية محدودة ، ويكون استخدام هذه الطريقة منطقياً ومعقولاً بصفة خاصة فى حالة ادارة الوحدات التى تفصل بينها جهات متباعدة ، والتى يكفى تشغيلها لسد حاجة المنطقة اكتفاءاً ذاتياً من حيث الانتاج والتوزيع ، وفى ظل مثل هذه الظروف تُصبح الأقسام الجغرافية منشآت مستقلة ، وتُسأل مسئولية تامة عن نتائج أعمالها ، وذلك كما هو الحال فى حالة الأقسام الانتاجية .

كما تلجأ بعض المنظمات إلى تصميم هيكلها التنظيمى على أساس خطة التقسيم على حسب العملاء ، وذلك فى حالة إذا ما كانت طبيعة أنشطة المنظمة تتطلب الاهتمام الشديد بالعملاء ، كما هو الحال فى المنظمات الاجتماعية ، وفى المنظمات ذات النشاط الذى يرتبط بأنواع معينة من العملاء ، كما هو الحال فى البنوك التجارية ، وعلى وجه الخصوص تلك التى تهتم بتمويل مختلف أنواع المحاصيل الزراعية ، حيث أنها تُقَدِّم القروض لعملائها على أساس التخصص الذى يمارسونه . كما تُطبق الجامعات هذه الخطة من التقسيم ، ففى الجامعات مثلاً يُقَسَّم الطلبة المُسَجَّلين إلى : منتظمين ... ومنتسبين ... وبعثات داخلية ... ودراسات حرة ... الخ ... ويرى بعض علماء الإدارة أن مثل هذا التقسيم قد تنشأ عنه صعوبة الحصول على مستوى أعلى من التنسيق .

وقد يكون من الجدير بالاعتبار أن نخلص بعد استعراض التقسيمات السابق الإشارة إليها ، إلى صعوبة اتخاذ قرار فيما يتعلق بأساس التقسيم ، وأن ذلك يتطلب تَفَهُّماً كاملاً لنشاط المشروع ، وتحليلاً لأعماله ، وذلك بهدف زيادة المنفعة ، فى إطار الأسلوب الأمثل الذى يمكن عن طريقه ربط أوجه النشاط المختلف ، مع الاعتراف بأهمية تجميع أوجه النشاط المتشابه فى إدارات وفقاً للتقسيم الوظيفى ، وما أوضحته التطورات الحديثة من أن هذا التشابه كأساس للتجميع ، يُستخدم غالباً فى المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمى ، لذلك يمكن القول أن الأمر يعتمد على مهارة المُنَظمين ، وأنهم غالباً ما يلجأون إلى الأخذ « بالأسلوب المُرَكَّب » ، أى يجمعون بين طريقتين أو أكثر من الطرق السابق ذكرها ، أخذاً فى الاعتبار أن أى نوع من أنواع التقسيم ينبغى أن يَتَّصِفْ

بالمرونة ، هذا بالإضافة إلى أن تحليل الوظائف والأعمال سيضع العديد من الخيارات أمام المنظمات من حيث تصميم وتجميع وظائفها للقيام بالعملية التنظيمية التى ترتبط بتحقيق أهدافها ، واستراتيجياتها ، والفاعلية والكفاءة النسبية لكل بديل يُسهم فى تحقيق الأهداف . كما يُسهم تحليل الوظائف والأعمال أيضاً فى التصميم التنظيمى الذى يرتبط بتجميع النشاط وتحديد نطاق الاشراف بما يحقق الكفاءة والفاعلية للمنظمة .

قضايا للمناقشة

(١) « يرى علماء الإدارة أن هناك العديد من الأسباب التى تتطلب قيام المنظمات بتحليل الوظائف والأعمال وتوصيفها وتقييمها وتقسيمها » .

علّق على هذه العبارة ، شارحاً أهميتها والطرق العلمية المختلفة لتحقيق معانيها وأهدافها .

(٢) « يُسهم تحليل الوظائف والأعمال فى معاونة المُنَظِمين على حُسن تصميم الهياكل التنظيمية للمنظمات بما يُحقق أهدافها وإجراء التقسيم الإدارى للهياكل التنظيمية على الأُسُسْ التى تُيَسِّر أداء الأعمال بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية » .

علّق على هذه العبارة ، موضحاً الأسس العلمية المتاحة لمصممى الهياكل التنظيمية فى هذا الشأن .

(٣) « من بين الأساليب الشائعة فيما يتعلق بتصميم الهياكل التنظيمية والإدارية للمشروعات أسلوب التقسيم على أساس وظائف المشروع » .

اشرح معنى التقسيم على أساس وظائف المشروع ومُتَطلباته على أن تؤيد رأيك بأحد الأشكال الايضاحية لتقسيم وظيفى رئيسى لنشاط منظمة صناعية .

(٤) بصفتك دارساً للعلوم الإدارية اقترح تقسيماً تراه مناسباً لنشاط أحد متاجر الأقسام ، ثم أيِّد رأيك بالهياكل التنظيمية والإدارية كُلَّما أمكن ذلك .

(٥) « طلبت منك إحدى شركات الطيران باعتبارك دارساً للعلوم التنظيمية والإدارية أن تضع تقسيماً وظيفياً لنشاطها » .

أكتُب بحثاً توضح لها فيه الإدارات الوظيفية الرئيسية المقترحة ، والإدارات الوظيفية الفرعية المنبثقة عنها واحتياجاتها الوظيفية .

(٦) « يرى علماء الإدارة أنه ينبغى على المنظمات أن تُجرى اختبارات للراغبين فى شغل الوظائف التى تحتاج إليها » .

علّق على هذه العبارة ، شارحاً أسبابها ، وما أثبتته بعض الدراسات الحديثة فيما يتعلق بمدى تطبيق الشركات لها ، ومُبيناً رأيك الخاص فى أسلوب تطبيقها فى مصر .

(٧) تناول بالشرح والتعليق مفهوم خطة التقسيم على أساس الإنتاج ، وخطة التقسيم على الأساس الجغرافى ، وخطة التقسيم حسب العملاء ، على أن تؤيِّد شرحك ببعض الأمثلة التطبيقية ورأيك الخاص فى أفضل التقسيمات للمشروعات المختلفة .

(٨) « لماذا نُنادى فى العلوم الإدارية بأهمية أن نُعطى (قيمة للوظيفة) ؟ » .

أكتب بحثاً ، توضح فيه مفهوم هذا الرأى والآثار الاجتماعية التى تترتب على التمسك بتطبيقه .

(٩) « تُجمع السياسات الإدارية التى تتعلق باستخدام القوى العاملة على ضرورة أن تتحمل الإدارة العليا المسئولية الرئيسية والنهائية فى تعيين واختيار وتدريب وترقية واعتزال المديرين » .

علّق على هذه العبارة ، ثم أشرح الأسلوب العلمى للتنمية الإدارية .

(١٠) « من الحقائق المُعْترف بها فى دوائر الأعمال أن أفضل البرامج التى توضع للتدريب ، تتعرض للسقوط إذا لم يكن بالمنشأة سياسة ناجحة للاختيار والتعيين » .

علّق على هذه العبارة ، مبيناً رأيك الخاص فيما يتعلق بوضع برامج التدريب التى تُحَقِق أهداف سياسة التنمية البشرية وإعداد القوى الوظيفية لمراكز السُلّم الوظيفى للمنشأة .

الفصل السادس

العملية التنظيمية ونطاق الإشراف

Organizational Process and Span of Supervision



الإشراف والمعنويات والإنتاجية :

أوضحنا من قبل أن معهد الدراسات الاجتماعية بجامعة ميتشجان ، اهتم بدراسة « العلاقة بين نوع الإشراف والروح المعنوية ، وإنتاجية الموظفين » .

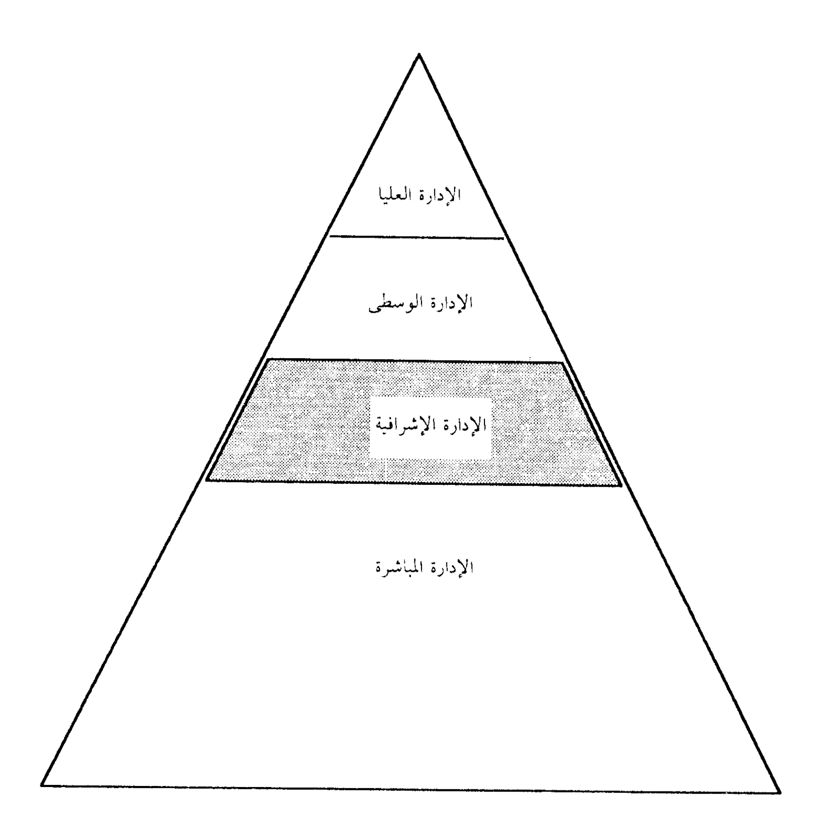
The relation between the quality of supervision and morale and productivity of employees.

ويهمنا أن نوَضّح أن دراسات فريق هذا المعهد الذى قام بهذه البحوث قدخَلُصَتْ إلى أن الإشراف الجيد يترك آثاره على تحقيق الإنتاجية العالية والإرتفاع بالروح المعنوية .

Productivity and morale are related to good supervision.

والجدير بالذكر أن فريق هؤلاء العلماء ، إذْ يتحدثون عن الإشراف بمفهومه العام ، إلا أنهم يُركِزُون أيضاً على الإشراف على مستوى الإدارة الوسطى ، أو الإدارة الإشرافية ،والتى تعنى « المقدمين » أى رؤساء العمال أو من هم فى مستواهم ، يؤكدون على أهمية وجود أسلوب فعَّال لاتصالات العمل ، سواء من أعلى إلى أسفل ، أو من أسفل إلى أعلى . . بحيث يتمكن هذا الأسلوب الفَعَّال لاتصالات العمل من توضيح أهداف المشروع للقوى العاملة ، وكذلك الاستماع إلى مقترحات الموظفين ، وإعطاء احتياجاتهم العناية الكافية . . والذهاب فى ذلك إلى الحد الذى يكون فيه هؤلاء المشرفون على استعداد للكفاح من أجلهم عندما يكون ذلك ضرورياً .

وفيما يلى رأيهم :



أثبتت الـدراسات أهمية القيـادة على جميع المستـويات والمراحل الإدارية ودورها الإشرافـى فى رفع الروح المعنوية للعاملين ، وبالتالى الارتفاع بالكفاءة الإنتاجية . . إبتداء من قمة الهرم . . حتى قاعدة البناء . .

> Supervision describes foremen and their counterparts, who see that there is good communication both upward and downward, who succeed in interpreting the company to employees, who listen to employees' suggestions and pay attention to their needs, and who will go to bat for them when necessary.

ولعل ما سبق يوضح لنا أهمية الإشراف ، وقُدرته على الإرتفاع بالروح المعنوية ، وبالتالى الكفاءة الإنتاجية . . وهذا بدوره يُسهم فى زيادة إشباع احتياجات القوى العاملة . . كل هذا أدى بالمشتغلين فى الدراسات الإدارية والاجتماعية والنفسية إلى أن يتعمقوا فى بحوثهم ودراساتهم فى موضوع الإشراف . . وما هو العدد الأمثل الذي يُمكن للقائد أو الرئيس أو المشرف أن يشرف عليه . . بحيث يكون هذا الإشراف جدياً ومُجدياً فى نفس الوقت . . وهو الموضوع الذى نُطلق عليه فى الإدارة « نطاق الإشراف » . . وهو موضوع دراستنا فى هذا الفصل .

ويرى العديد من علماء الإدارة أنه من أجل تحقيق أهداف نطاق الإشراف ، ينبغى أن يكون للرؤساء أو القيادات الإدارية حق اختيار معاونيهم ، وفصلهم ، وتوزيع العمل عليهم ، وتقييم أدائهم ومكافآتهم ، كما ويرون أيضاً أن ينبغى عليهم أن يمتلكوا مهارات فنية ، وانسانية ، وفكرية وذلك حتى يؤدون دورهم بكفاءة وقدرة وفاعلية [1] .

---

(١) يرجع فى ذلك إلى :

Skills of an Effective Administrator : in Business Classics : Fifteen Key Concepts for Managerial Success (Harward Business Review, 1975).

غير أن التجارب العلمية العملية أوضحت وجود قوى عاملة معنوياتها عالية وغير منتجـة ، وقوى عاملة منخفضة المـعنويات وانتاجيتها عـالية ، الأمر الذى أدّى إلى إعادة النـظر وظهور نظريـات جديدة [١] تتحدث عن الرضـا الوظيفى والإثراء الوظيفى ، وأن الدافع والأداء يرتبطان بعلاقة مباشرة فيما يتعلق بدرجة رضا القوى العاملة عن العمل الذى ينتمون إليه .

وقد أثبـتت بعــض الدراسات [٢] التى تـتعلق بدرجــة الرضا التى تـرتبط بالعمل ، أن من بـين أولويات الرضا التى يرغبها العُمـال تَطَلُّعُهُمْ إلى الترقية ، والأجور الجـيدة والأمان ، واحتـرام الآخرين لعـملهـم ، والدراية بما يـجرى حولهم ، والأسلوب الإنسـانى فى تطبيق القوانين عليهم ، وأن يـرتبط عملهم بنـوع من الإثارة ، وأن تحـظى مُشكـلاتهم بـالاهتمـام وإيجاد الحـلول ، وأن يحظون بالفهم والولاء ، وتحسين ظروف العمل .

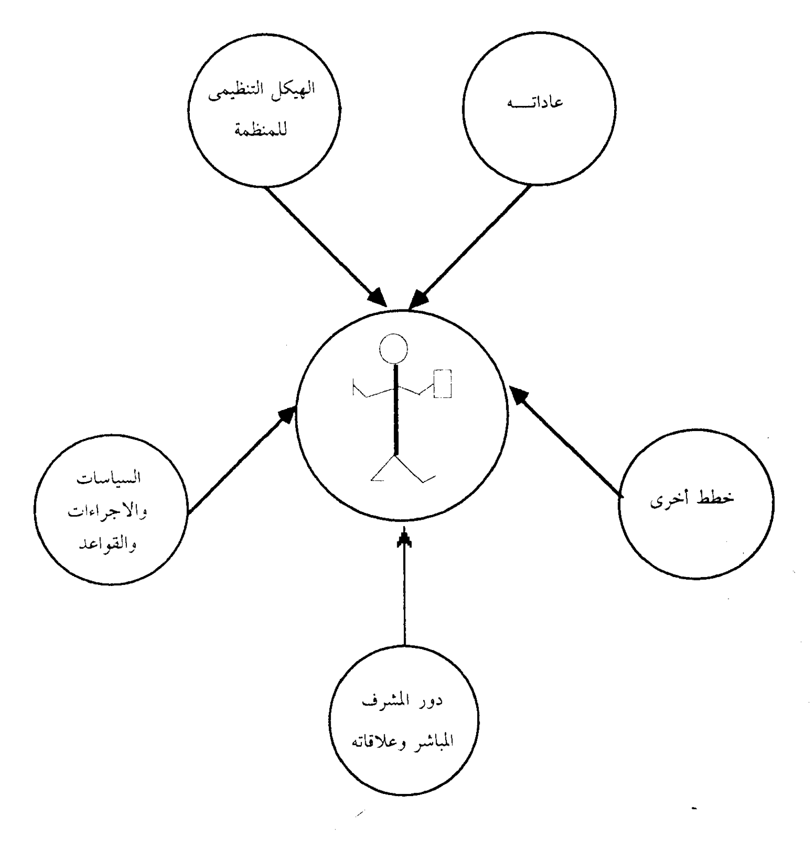
وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه الـنظر إلى ما تقرره نظريات الدوافع من أن المعنويات العـالية تؤدى إلى إنتاجية عالية ، وأن مـن بين الدراسات التى ساعدت عـلى انتشار وتأكـيد هذا الفهم تجـارب هوثورن [٣] التى شرحـناها فى مرجع العملية الإدارية والتطبيق الإدارى .

---

(١) يرجع فى ذلك إلى :
The Motivation to Work, By F. Herwberg, b.Mausner, and B. Snyderman (New York : John Wiley, 1959).

(٢) يرجع فى ذلك إلى :
How Important are People ? By Leslie Mathies and Ellen Mathies (Journal of Systems – Management, July 1975).

(٣) يرجع لمزيد من الدراسة إلى :
Management and the Worker, By F. Roeth Lisberger and W.J. Dickson (Cambridge : Harward University Press, 1935).



شكل يوضح : المكونات التى يمكن من خلالها أن يتعرف الموظف على أسلوب أدائه للعمل .

ومن الأساليب الحديثة فى ادارة الأعمال للإرتفاع بالإنتاجية حفز العامل علـى دراسة الأعمـال التى يؤديـها ، وعلـيه فى نـطاق قبـوله مسئـولية تـأدية الواجبـات المُكَلَّف بها ، أن يُقدِّم أفـضل أداء ممكن عـن طريق مراجـعته لأداء العـمل ، وما قد يـستفـيده من تدريـبات ، وارشادات مـن المشرف المبـاشر ، وسياسة المنـظمة ، والمصادر الأخرى التى تسـاعد العامل على إجادتـه لعمله ، ولذلـك يُطالب عـلمـاء الإدارة بأن يُفَوِّض المشـرفون [1] العمـال فى المسئـولية والسلطة والمحاسبة فيما يتعـلق بالمهام ذات الأهمية ، وأن هذا الأسلوب يُفسح للمرؤوسين المجـال لاكتساب الثقة فى تأديـة أعمالهم وفقاً لتـوقعات المشرف ، هذا بالإضافة إلى توفير الوقت اللازم للمشرف لمعالجة أمور الإدارة التى كثيراً ما تهمل .

نطاق الاشراف : Span of Supervision

يهمـنا أن نشيـر إلى أننا أوضـحنا من قبـل أن هناك فارقـاً كبيراً بـين لفظ «رئيس» ، ولفظ « قـائد » . . وأوضحنا أن أى قائد يمكن أن يـكون رئيساً . .

(١) يرجع فى ذلك إلى :

- How to Improve Delegation Habits, By Theodore J. Krein (Management Review, May 1982).
- The Reciprocal Nature of Influence Between Leader and Subordinate : (Journal of Applied Psycology, 65, 1980).
- Delegation Key to Involvement, By Marion E. Haynes, (Personnel Journal June 1974).
- How Do You Score As a Delegator ? By Marion E. Haynes (Chemical Engineering).
- The Art and Skill of Delegation, By Lawrence L. Steinmetz, (Peading, M.A.: Addison–Wesley Publishing Co. 1976).
- The 1972 Annual Handbook for Group Facilitators (Iowa City, Iowa : University Associate Press, 1972).

بينما أن أى رئيس لا يمكن تلقائياً أن تتـوافر فيه صفات القيادة . . كما أوضحنا أن الرئيس القائد مطلوب علـى اختلاف مستـويات التنظيـم ، ومن أجل ذلك فَضَّلنا إبـرازاً لهذا المعنـى فى أذهان القـارئين ، أن نُؤَكِّد على مفـهوم « وحدة القـيادة » عـلى اختـلاف المستـويات . . لأنـه المعنـى الأوسع ، والأشـمل ، والمطـلوب فى نـفس الـوقت . . ولعـل هذه الحاجـة تبـدو واضحة جـداً فى المشروعـات الكبيرة ، وهـى السمة المـميزة للمـشروعات فى مجـتمعنـا الدولى المعاصـر . . ففى هذه المشروعـات قد يفشل المرؤوسـون فى فهم أهميـة الهدف النهائى للمشروع . . إلى الدرجة التى تجعل توضيح هذا الفهم فى الحقيقة تقع على المدير الذى يُمـارس قدرته التأثيرية عليـهم بوسائل متعددة ليحـفزهم على تحقيق العمل بالأسلوب الفَعَّال .

"In large-scale firms, it is probable that subordinates fail to understand the importance of achieving the ultimate goal. To the extent that this is true, the manager exercises influence to achieve effective action by motivating subordinates in numerous ways".

وإذا كُنَّا نتكلم عـن قُدرة الرئيس القائد التـأثيرية فى معاونيـه ومرؤوسيه ، فمما لا شك فيه ، أنه بعد دراستنا السابـقة ، نفهم جيداً أننا لا نعنى الأساليب السلبية فى حفز أو دفع هؤلاء إلى العـمل . . لا نعنى إنزال العقاب . . لا نعنى الحرمان من لـقمة العيش . . لا نعـنى إنزال الموظف أو العامـل من درجته . . إلى غـير ذلك من الأسـاليب السـلبية . . إنمـا نعنى بـالدرجة الأولى الحـوافز الإيجابية مثـل . . منح المكافآت من أجل السلـوك الصحيح . . rewards for correct behavior وغيـر ذلك من الوسـائل التـى يمكن اختـيارها بـعد تقيـيم

احتياجات المرؤوسين المادية الروحية والاجتماعية . . فمما لا شك فيه « أننا قد تَعَلَّمْنا الكثير من خلال الفترة الزمنية من العقدين الأخيرين ، وذلك فيما يتعلق بالنتائج الإيجابية التى يُمكن تحقيقها عن طريق الاتصالات لتوضيح أغراض المنشأة واحتياجاتها على صورة أفضل . . وكذلك الفوائد التى تنجم عن تعاون المرؤوسين والإسهام بأفكارهم للتغلُّب على الأداء السيىء للجماعة . . إن هذا كله من أجل الخَيْر . . ولا يعتبر معقولاً فقط من أجل زيادة فعالية الجهد الجماعى . . إنما أيضاً من ناحية الإسهام فى الارتفاع بمستوى ما يشعر به الفرد من عِزَّة وكرامة » .

"We have learned a good deal in the last two decades about the positive results of better communication of purposes and business requirements and the benefits of requesting ideas and cooperation of subordinates in overcoming poor group performance. This is all to the good. It not only makes sense in improving the effectiveness of cooperative endeavor, but it also contributes to the dignity of the individual".

ولعل هذه المعانى تؤكد ما سبق أن أوضحناه ، وهو أن السلطة فى يد المديرين ورؤساء مختلف المستويات والوحدات الإدارية ، تستهدف بالدرجة الأولى التأكُّد من إنجاز الأعمال وفقاً للخطط المعتمدة [1] . وأن أداء الأعمال يستند إلى الأشخاص القادرين على أدائها . . وأن يتم هذا فى إطار من الفهم

(١) يرجع فى ذلك إلى :

- Groups At Work, By Alrin Wander (San Francisco : Jossey-Boss, 1977).
- Making Groups Effective, By Alrin Zander (San Francisco : Jossey-Boss, 1982).

المُتَبادل ، وروح الصداقة والعـلاقات الإنسانية التى تسود الجـميع ، ولا يُمكن أن يتحقق هذا إلاَّ عن طريق الإدارة الرشيـدة ، والإدارة الرشيدة هى التى تسير فى عملـها بأسلوبٍ يجعل المـرؤوسين يؤمنون بها . . كمـا وأن الإدارة الرشيدة تداوم علـى تدريب المرؤوسـين ، وتوضح لهم دائـماً الأسلوب الأمـثل لإنجاز الأعمال . . فإذا كان الأمر كذلك ، فينبغى إذن التَعَرُّف على الأعداد التى يمكن أن يعطيـها الرئيس من جُهـده ومن وقته بحيـث يتمكن من إنجـاز الأعمال عن طريقهـا بأعلى قدر ممكن مـن الكفاءة . . وهذا هو الـذى نعنيه بقولـنا « نطاق الإشراف » .

تعريف نطاق الإشراف :

يعرف « م. دالتون M. Dalton » [١] نطاق الإشراف بعدد المرؤوسين الذين يستطيع المدير الإشراف عليهم .

"The span of supervision is the number of subordinates that an executive supervises".

كما ويُعَرِّف الأستاذان « E.L. Scott » [٢] نطاق الإشراف بمـا يلى : « إن مبدأ نطـاق الإشراف يُقَرر أن المدير يمكنه أن يشـرف بفاعلية علـى عدد محدود فقط من المرؤوسين ، وليس أكثر من ذلك .

"The principle of the span of supervision states that a manager can effectively supervise only a certain number of subordinates and not more".

(١) Conflicts Between Staff and Line Managerial Officers, By M. Dalton, (American Sociological Review June 1950).

(٢) Leadership and Perception of Organization By E.L. Scott (Columbus, Ohio : The Ohio State University Bureau of Business Researc, 1956).

العلاقة التعددية بين الرئيس والمرؤوسين :

يقول دكتور إرنست ديل : « لا ينبغى على أى رئيس أن تكون له علاقة عمل مباشرة مع أكثر من ستة مرؤوسين » .

"No superior should have more than six immediate subordinates whose work is interrelated".

ومن رأيه أن أول من نادى باحترام هذا المبدأ هو « الجنرال سير أيان هاملتون General Sir Ian Hamilton » [(١)] ، الذى كان قائداً للقوات البريطانية فى الحرب العالمية الأولى ، فى موقعة « جاليبولى Gallipoli » . . والذى كتب يقول : « أنه يمكن لعقل الإنسان العادى أن يُوَجِّه بفاعلية عدد يتراوح بين ثلاثة إلى ستة عقول .

"The average human brain finds its effective scope in handling three to six other brains".

وقد تَبَنَّى هذا الرأى ، ونشره أحد خبراء الإدارة الفرنسيين ، ويُدْعى « ف . أ . جرايكوناس V.A. Graicunas » [(٢)] . . كما أيده بشدة « المقدم ليندال أرويك Colonel Lyndall Urwick Leitenant » [(٣)] وهو أحد خبراء التنظيم والإدارة البريطانيين المشهورين .

---

(١) The Soul and Body of an Army, By Sir Ian Hamilton (London : Edward Arnold Ltd, 1921).

(٢) "Relationship in Organization" By V.A. Graicunas, Bulletin of the International Management Institute (Geneva : International Labour Office 1933).

(٣) "Papers on the Science of Administration" By L. Urwick and others.. (New York: Institute of Public Administration 1937).

ويرى « كونتز وأودونل » ، أن كل تنظيم يواجه مشكلة العلاقة العددية بين الرئيس والمرؤوسين . . وأن دارسى الإدارة وجدوا أن هذا العدد غالباً ما يتراوح بين أربعة مرؤوسين فى المراحل العليا للتنظيم upper levels ، وعدد يتراوح بين ثمانية وخمسة عشر فى المستويات الأدنى lower levels أو أكثر من هذا العدد .

ولعل من الأبحاث المهمة فى هذا الموضوع تلك الدراسة التى قامت بها الجمعية الأمريكية للإدارة American Management Association (١) فى عام ١٩٥١ ، وكانت هذه الدراسة على مائة شركة من الشركات الكبيرة ، وتناولت موضوع نطاق الإشراف . . وقد أوضحت هذه الدراسة أن عدد الذين يرفعون تقاريرهم إلى المدير العام يتراوح بين شخص واحد ، وأربعة وعشرين شخصاً ، وأن عدد المرؤوسين للمدير العام فى ٢٦ شركة من هذه الشركات يتراوح بين ستة أشخاص فأقل . . وأن متوسط عدد المرؤوسين بالنسبة للمائة شركة هو تسعة أشخاص . . أما فيما يتعلق بالشركات الصغيرة من الشركات موضوع البحث وعددها واحداً وأربعين شركة صغيرة ، فقد تبين أن خمسة وعشرين من المديرين العامين لهم سبعة أو أكثر من المرؤوسين . . وأن متوسط عدد المرؤوسين بالنسبة لهذه الشركات الصغيرة كان ثمانية أشخاص .

بعض الأساليب العلمية للإشراف الجيد :

وقد استنبط علماء الإدارة العديد من الأساليب لتحقيق الإشراف الجيِّدْ وصولاً إلى تحقيق أهداف المشروعات ، ومن بين ذلك وجود أساليب علمية ادارية لمراقبة الأداء من خلال العديد من إجراءات حفظ السجلات ، كما هو

(١) As Summarized in Business Week, Aug. 18, 1951.

الحال عند استخــدام رسومات « بيرت - Pert » وهى الحــروف الأولى [١] من اصطلاح « تقويم البرنامج وأسلوب مراجعته Program Evaluation & Review Technique » ، و « رسوم المســار الحرج CPM » هى الحروف الأولى لــطريقة المسار الحرج Critical Path Method .

ويرى العديد مــن علماء الإدارة أن الإنجاز وحسن الأداء يتوقــف على فهم الإنسان فهماً جيداً ، وأنه يمكن فهم الإنسان جيــداً عندما نطبق الطريقة العلمية فى مُلاحظة ودراسة واستخــدام معايير ومقاييس دقيقـة للـمُتغيرات التى تحيط بـه ، ثم إجـراء التحليلات اللازمة فــى ضوء المعلومات الخاصة عــن الشخص موضوع الدراسة .

كما وأن هناك إجماعٌ من العلماء على أنه من السهل جداً قياس الأشياء فى العلوم الطبيعية ، غير أن الأمر يختلف بالنسبة لسلوكيات الإنسان. . . هل يمكن قياس الشعور الذى يحس به الإنــسان ؟ . . أو دوافعه ؟ أن إدارة الناس عملية ليست ســهلة . . ومن هنا كــانت البحوث والدراسات والــنظريات التى تــتعلق بالدوافــع والتصرفــات والسلوكيــات . . بهدف إجادة فن الــتعامل مــع الإنسان وادارته والتعرف عــلى توقعاته ، وأن هذه التــوقعات قد تتصارع مع بــعضها ،

(١) ويمكن الرجوع فى ذلك إلى المراجع الآتية :

- Introduction to pest, By Harry F. Evarts (Boston : Nlyn & Bacon, 1964).
- Periodic Operations Audit : A Management Tool, By Charles W. Barkdull (Michigan Business Review, July, 1966).
- Audit and Control of Performance, By Barry A. Stevens (Journal of Systems Management, August 1978).
- Improving Total Productivity, By Paul A. Mali (New York : Wiley, Interscience, 1978).

خاصةً وأن نظرية الاختلافات الفردية بين البشر توضح أنه لا يوجد اثنان [1] يحملان نفس القيَمْ والاتجاهات والمشاعر والأهداف والقُدرات ، وتلعب نظرية التَوَقُّع دوراً هاماً فى هذا المجال ، حيث أنها تختلف عن النظريات الأُخرى فى أنها تُحاول الاهتمام بالفروق الفردية [2] .

وهناك من العلماء من تَحَدَّثَ عن ما أطلقوا عليه « نموذج الممر والهدف للقيادات الفعالة A Path–Goal Model of Leader Effectiveness » وأوضحوا أن هذا النموذج يُعطى أملاً للمشرفين ، حيث أنه يتصل بنظرية التوقع فى الدافع [3] ويوضِّحْ الدور الذى يُمكن للقائد أن يلعبه فى عملية الدافع .

وإذا كان هدف نطاق الإشراف هو الأداء الجيد والانجاز ، فإن هناك من علماء الإدارة من يرى أنه يُمكن للمشرفين تقييم أداء معاونيهم عن طريق عقد المقابلات معهم بأشكال متعددة ترتبط بالمواقف التى يواجهونها ، أى أنه تتاح لهم ثلاثة طرق بديلة للتقييم تعتمد على مهارات المشرفين وبراعتهم فى الاقناع ، وحسن الانصات للمعاونين ، وتتلخص هذه الطرق الثلاث فى :

(١) أخبر المعاونين بالتقييم وأقنعهم بامكانية تحسين الأداء .

---

(١) يرجع فى ذلك إلى :

- Understanding the Role of the Supervisor in "Supervision : An Applied Behavioral Science Approach to managing People, By Jerry L. Gray (Kent Publishing Company, Boston, Massachusetts, A Division of Wadsworth, Inc. 1984.

(٢) يرجع فى ذلك إلى :

- Work and Motivation, By V. Vroom (New York : Wiley, 1964).

(٣) يرجع فى ذلك إلى :

- "A Path–Goal Model of leader Effectiveness, By Robert House (Administrative Science Quarterly 16 September, 1971).

(٢) أخبر المعاونين بالتقييم وضع أمامهم الحوافز والدوافع لتحسين الأداء ، واستمع منهم لمشكلاتهم .

(٣) استخدام الأساليب العلمية لتنمية مهارات وقدرات المعاونين واجراء الحوار الذى يُثير الاهتمام المشترك [١] .

ومن الأمور الجديرة بالاهتمام فى مقام عرض الأساليب العلمية للاشراف الجيد ، أن هناك حقائق كشفت عنها البحوث والدراسات العلمية ، عدم امكانية الفصل بين الفرد ومشاكله الشخصية ، وقد أثبتت الدراسات العلمية وجود علاقة قوية بين المشكلات الشخصية والانتاجية [٢] .

ومن بين الدراسات التى صدرت فى أوائل الثمانينات تلك الدراسة التى

---

(١) يرجع فى ذلك إلى :

- The Appraisal Interview, Three Basic Approaches, By Norman R.F. Maier (La Iolla, San Diego (A : University Associates 1976).

كذلك نرجو الرجوع إلى المرجعين التاليين الذين أنفهما Marion E. Hayens الأستاذ بجامعة هيوستن - تكساس :

- Becoming an Effective Listener, Supervisory Management, August 1979. (Reprinted in Transactions on Professional Communication, June 1980.
- Communication Problems on the Job "Health Services Manager, March 1980".

(٢) رجاء الرجوع إلى :

- The Supervisor As Councler – How to Help the Distressed Employee, By John J. Meyer and Teresa C. Meyer (Management Review, April, 1982).
- Managing Problem Employees, By Randolph W. Flynn and William E. Stratton (Human Resource Management, Summer, 1981).
- When Family Stress Affects Worker Productivity, By John K. Ross and Ted Halatin (Supervisory Management, July 1982).

تُوضِّح أن مسئولية المدير الأساسية فى ادارة الناس هى اقتناص الأشخاص القادرين على الأداء الصحيح، وفن استخدام الحوافز وأسلوب تطبيقها ، وأن هذه الإجادة تُمكِّن المديرين من سرعة الحكم ، ولا تستغرق من وقته الكثير . . يكفيه دقيقة لمعرفة تحقيق الهدف . . ودقيقة لمكافأة المُجدين ! . . ودقيقة لعقاب المتقاعسين وغير المُجيدين ! . . [1]

أنواع علاقات الرئيس بالمرؤوس:

Types of Subordinate – Superior Relationships

لعل من الدراسات الهامة التى تناولت أنواع العلاقات بين الرئيس والمرؤوس ، تلك الدراسة التى قام بها خبير الإدارة الفرنسى « ف . أ . جريكوناس » الذى أشرنا إليه من قبل والتى نُشرت تحت عنوان « العلاقة داخل التنظيم Relationship in Organization » ، وذلك فى النشرة الخاصة بمعهد الإدارة الدولى فى جنيف عام ١٩٣٣ . . وقد خَلُصَ من هذه الدراسة إلى أن هناك ثلاثة أنواع للعلاقات :

علاقات فردية مباشرة : Direct Single Relationships

تُعتبر هذه العلاقة أسهل العلاقات وأيسرها فهماً ، إذ أنها تَتَحَدَّدُ فى العلاقات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين . . فإذا كان لدى الرئيس « أ » مثلاً . . ثلاث مرؤوسين . . هم « ب » ، « جـ » ، « د » . . فإن هذا يعنى وجود ثلاث علاقات فردية مباشرة .

(١) يرجع فى ذلك إلى :

- The One–Minute Manager, By Kenneth Blanchard and Spencer Johnson (New York : William Morrow 1981).

علاقات جماعية مباشرة : Direct Group Relationships

وتتمثل هذه العلاقة فى العلاقة بين الـرئيس ، وبين أى جماعة محتملة من المرؤوسين each possible combination of subordinates وفى مثل هذه الحالة يكون فى وسـع الرئيس مثلاً أن يتـشاور مع أحد مرؤوسيه . . ولـه أن يتشاور مع أحد المـرؤوسين بحضـور مرؤوس آخر . . وله أن يـتشاور مع المـرؤوسين جميـعهم . . وهكـذا يكون عدد علاقـات الرئيس نـتيجة للـعلاقات الجمـاعية المباشرة تسعة علاقات .

علاقات اتصالات المرؤوسين : Cross Relationships

تتمثل هذه العلاقة فى الصلات التى يعقدها المرؤوسين مع بعضهم من أجل التشاور فى مقتضيات العـمل . . فـإذا كان للرئيس « أ » ثلاثـة مرؤوسـين هـم « ب » ، « جـ » ، « د » . . فإن عــدد هـذه العلاقــة يصبح سـت علاقات ١- « ب ، جـ » ، ٢- « ب ، د » ، ٣- « جـ ، ب » ، ٤- « جـ ، د » ، ٥- « د ، ب » ، ٦- « د ، جـ » .

وقد وضع « جرايـكوناس » معادلة رياضـية لإمكان معرفة عـدد العلاقات التى تنشـأ وفقاً لعدد المرؤوسين كمـا يأتى : (٢ ن / ٢ / ن - ١) . . حيث أن « ن » تمثل عدد المرؤوسين . . وكذلك أجرى تـشستر بارنارد دراسة فى هذا الموضوع أوردها فى كتـابه « وظائف المدير The functions of the executive » فى عام ١٩٣٨ . . وإتمـاماً للفائدة نـورد فيما يلـى الجدولين اللذين يـوضحان الأعداد الإجمالية للعلاقات وفقاً لـعدد المرؤوسين والمستمدة من دراسات هذين العالمين .

عدد المرؤوسين	العدد الإجمالى للعلاقات وفقاً لمعادلة جرايكوس
١	١
٢	٦
٣	١٨
٤	٤٤
٥	١٠٠
٦	٢٢٢
٧	٤٩٠
٨	١٠٨٠
٩	٢٣٧٦
١٠	٥٢١٠
١١	١١٣٧٤
١٢	٢٤٧٠٨
١٨	٢٣٥٩٦٠٢

عدد المرؤوسين	العدد الإجمالى للعلاقات وفقاً لدراسات تشستر برنارد
٢	١
٣	٣
٤	٦
٥	١٠
٦	١٥
٧	٢١
٨	٢٨
٩	٣٦
١٠	٤٥
١٥	١٠٥
٢٠	١٩٠
٥٠	١٢٢٥

جدولين يوضحان بعض الدراسات التى أجريت عن العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين . . ومدى الارتفاع فى عدد العلاقات كلما زاد عدد المرؤوسين .

ويتضح من جـدول « جرايكوس » على وجه الخصـوص ، مدى الارتفاع في عـدد العلاقـات كُلّما زاد عـدد المرؤوسين ، بـل إن البعـض يرى فـى هذه المعادلة المـفتاح لمشكلـة نطاق الإدارة The key to the problem of span of management ، وذلك لأنـه على قـدر ما يسـتطيـع المدير أن يُنْقِص مـن عدد العلاقات التى قد تستغرق بعض وقته وانتباهه ، فإنه بذلك يُدَعِّم نطاق إدارته ، ويتمكن من خفـض التكاليف وانعدام الكفاية نتـيجة لوجود عدد من الإدارات غير اللازمة Undue number of departments .. هذا فضلاً عن أنه يتضح من الجدول أنه إذا زاد عدد المرؤوسين من ٤ إلى ٥ ، فإن مـجموع الإجمالى لعدد العلاقـات يزداد من ٤٤ إلى ١٠٠ ، أى بنـسبة ١٢٧٪ !! .. بينمـا الزيادة فى عدد المرؤوسين زادت بـنسبة ٢٥٪ فقط .. ولـعل هذه الأمثلـة الرقميـة تجعل المديرين يقفوا طويلاً قبل أن يقرروا إضافة مرؤوس جديد إلى مرؤوسيهم !.

غير أنـنا نحب أن نوضـح أن هُناك إجماعٌ علـى أن المرؤوس الذى أُحْسِنَ تدريـبه لا يأخذ فـقط وقت أقـل من المديـر .. بل أنه أيضـاً يجرى اتـصالات وعلاقات أقل مع غيره من المرؤوسين فى نفس الإدارة .

"Not only does a well–trained subordinate require less time of the manager, but he will require fewer contacts with other subordinates in the same department".

كمـا ويرى « دالتـون مكفـرلاند » أن النطـاق الواسع لـلإشراف لا يُعتـبر استثناءً من الإشراف المحدود على عدد المرؤوسين .

"These large spans of supervision are not "exceptions" to the basic principle".

كما ويرى أن النطاق الواسع للإشراف يتواجد فى الأحوال الآتية :

(أ) إذا كانت إمكانيات المدير وقُدراته هائلة .

(ب) إذا استطاع المرؤوسون تَحَمُّل مسئولياتهم بأقل جهد من التوجيه الإشرافى للرئيس الأعلى .

كما ويرى أن إمكانيات المنفذين كبشر سواء أكانوا مديرين أو تابعين محدودة بالوقت والطاقة والذكاء . . والتدريب . . والخبرة . . وعوامل أخرى وأنه نظراً لأن هذه الإمكانيات محدودة فإنه ينبغى أن يكون واضحاً أن إضافة مزيداً من العلاقات مع التابعين . . تُثْقل كاهل وأعباء الرؤساء . . خاصة وأن الزيادة فى عدد هذه العلاقات تزداد على شكل متوالية هندسية وليس رياضية كما يتضح من الجدولين السابقين .

"The number of relationships among the individuals increases at a geometric, not an arithmatical ratio".

المراحل والمستويات .. ونطاق الإشراف :

يهمنا أن نوضح ونحن نتناول موضوع المراحل والمستويات ، ونطاق الإشراف . . أن المشروعات لا تقوم بتقسيم أوجه النشاط فيها إلى إدارات وأقسام ، ثم تقوم بعد ذلك بتصميم مراحل أو مستويات تتدرج فى نطاق الهيكل التنظيمى للمشروع ، رَغبةً منها فى وجود هذا الهيكل فى حد ذاته . . كَلاَّ . . وذلك لأن إنشاء مزيداً من المراحل أو المستويات يضع على عاتق الإدارة مزيداً من التكاليف الإدارية التى تتحملها نتيجة لشغل هذه المراحل والمستويات بالمديرين والرؤساء اللازمين . . هذا فضلاً عن التكاليف الإدارية التى تتحملها نتيجة لتنسيق أوجه النشاط المختلف لهذه الإدارات والأقسام .

وهناك عَامِل آخر ، وهـو أنه على قدر تعـدد المراحل وتعدد المسـتويات ، تَتَعَقَّد عملية الاتصال The existence of levels complicates the problems of communication .

ومن المـعروف ؛ أن عمـلية الاتـصال وسهـولتـها تُعتـبر لازمة وضـرورية لتوصـيل حقيقة الأهـداف والخِطَطْ والسياسات الخـاصة بالمشروع لكـافة أجزاء المشروع فى نطاق هيـكله التنظيمى ، ومن هذا المنطـق . . فإن المشروعات التى يستطيع فيها المدير أن يقوم بالاتصال المباشر مع مرؤوسيه ، تكون مهمة توصيل المعلومات فيها إلى المرؤوسين أيسر من تلك التى توجد فيها عديد من المستويات والمراحل ، إذ أنه فـى الحالة الأخيرة تكثر احـتمالات سوء فهم القوى الـعاملة لبعض التعليمات ، وذلك نتيجة لـطول عملية الاتصال من أعلى إلى أسفل . . أو من أسفل إلى أعلـى . . الأمر الذى ينعكس أثره فى الجهـود التى تُبذل من أجل تحقيق التخـطيط والرقابة على أفضل وجه ممكـن . . والسبب فى ذلك أن التخطيط قد يكون تاماً وفى غاية الكفاءة فى قمة البناء التنظيمى ، غير أنه يمكن أن يفقد شيئاً من هذه الكفاءة عند تـقسيمه فى المستويات الأدنى . . الأمر الذى يؤدى إلى ضياع فى الوقت والتنسيق والوضوح .

"The plan that may be definite and complete at the top of an organization structure may lose these qualities as it is subdivided and elaborated at lower levels, resulting in loss of time, coordination, and clarity".

وكذلك يزداد الأمر تعـقيداً بالنسبة للرقابة . . إذ أن زيـادة المستويات تؤدى إلى زيادة مـن يقوموا بمهام الـرقابة . . هذا فضـلاًعن أن الرقابة فى حـد ذاتها

تَتَعَقّد بتعقيد التخطيط وصعوبة الاتصال ، الأمر الذى يُزيد من صعوبة وظيفتها ، ويُزيد من أهميتها فى نفس الوقت .

لماذا تنشىء المشروعات إدارات ومراحل ؟

Why departments and levels ?

إذا كان إنشاء المُنشآت للإدارات والمراحل يُكَلِّف المشروعات كثيراً على النحو الذى أوضحناه سابقاً . . فلماذا إذن تنشىء هذه المشروعات إدارات ومراحل ومستويات ؟ . . فى الحقيقة إن هناك أسباباً مهمة لذلك . . والسبب الرئيسى هو نطاق الإشراف . . وعلى وجه الخصوص « عدم قدرة الإنسان على أن يدير بكفاءة وفاعلية عدداً غير محدود من المرؤوسين » .

> The incapacity of a human being to manage effectively an infinite number of subordinates.

وقد تبين لنا من البحوث التى أُجْرِيَت مدى اختلاف وجهات النظر فيما يتعلق بهذا « العدد المحدود » . . وذلك لأن تحديد هذا العدد يتوقف على عديد من الاعتبارات الأساسية التى تتعلق بالجانب التطبيقى للوظيفة ونوعية الإدارة ، وقُدرة المرؤوسين .

> The number depends upon several basic considerations applicable to the job to be done, the quality of management, and the ability of subordinates.

ولنا أن نتصور مثلاً ماذا يحدث فى هذا العصر الذى نعيش فيه ، والذى يتميز بوجود شركات كبرى ، يعمل فيها الآلاف من القوى العاملة . . أَقُولُ لنا أن نتصور ماذا يحدث لو أن تصريف الأمور يتم بالاتصال المباشر بين المدير العام

وهذه الآلاف من القوى العاملة !! . . أعتقد أن الاستحالة واضحة فى هذا المثال . . خاصة وأن علماء النفس قد قرروا منذ أمد طويل أن هُناك طاقة محدودة من اليقظة والإنتباه للإنسان . . وأن هذه الطاقة المحدودة تجعل العقل البشرى غير قادر على أن يَسْتَوعِبْ ويُصَرِّفْ عديداً من الأمور فى نفس الوقت ، خاصة وأن المديرين والرؤساء يهتمون بمشاكل فكرية Intellectual problems .

مثل توضيحى :

أورد الأستاذان « ثيو هايمان ، ووليم ج. سكوت » [1] مثلاً توضيحياً للعلاقة [2] بين نطاق الإشراف والمستويات الإدارية ، وذلك فى كتابهما الذى صدر عام ١٩٧٠ تحت عنوان « الإدارة فى المنظمة الحديثة » . . وفيما يلى مُلَخصاً لهذا المثل :

إذا افترضنا وجود منشأة ما ويعمل فيها ٢٥٦ موظفاً ، فإذا كانت تأخذ « بمستوى إدارى واحد » . . فتصبح القوى الوظيفية فيها كما يلى: ١ مدير ، ٢٥٦ موظفاً .

أما إذا وجدت الإدارة أن حجم العمل فوق طاقة المدير ، وبحيث قد يتعذر على المدير أداء مهامه على الوجه الأكمل ، فحينئذ قد تلجأ إلى أن تنشىء مستوى ثانياً للإدارة ، وفى هذه الحالة قد تقسم الوظيفة إلى أربعة إدارات ،

(١) Management in the Modern Organization, By : The Haimann and William G. Scott, Boston Houghton Mifflin Company, 1970.

(٢) نرجو التكرم بالرجوع إلى بحث « وليم ج. سكوت » فى دوريات أكاديمية الإدارة عام ١٩٦١ الآتى :
"Organization Theory : An Overview and Appraisal", By William G. Scott, Journal of the Academy of Management 4 (1961).

يتولى كـل إدارة مدير إدارة ، يشرف على ٤ مـوظفين ، وبذلك تصـبح القوى الوظيفية فى المنشأة بعد إنشاء « مستويين للإدارة » . . كما يلى :

مدير عام + ٤ مديرى إدارات . . أى ٥ مديرين ، ٢٥٦ موظفاً .

وقد تجـد الإدارة أن حجم الـعمل فى كـل إدارة من الإدارات فوق طـاقة المدير الذى يـتولى مسئوليـتها ، وحينئذ قد تـرى من الأصلح تقسيـم الموظفين الذين يعملون فى كل إدارة وعددهم ٦٤ موظفاً . . إلى أربعة أقسام . . بحيث يعـمل فى كل قـسم ١٦ موظـفاً . . أى تُنشـىء الإدارة ١٦ قسماً جـديداً . . وبذلك تُصبح الـقوى الوظيفية فى المـنشأة بعد إنشاء « مسـتوى ثالث للإدارة » كما يلى :

مدير عام + ٤ مديرى إدارات + ١٦ رؤسـاء أقسام . . أى ٢١ مديراً ، ٢٥٦ موظفاً .

ويرى الكثير من علماء التـنظيم والإدارة فى الآونة الأخيرة ، أن مثل هذه التقسيمات فى التنظيمات المختلفة غاية فى حد ذاتها .

There is a tendency to regard departmentation as an end in itself.

. . والسبب فى ذلك هوالرغبة فى الوضوح . . والوضوح يتطلب التقسيم إلى إدارات وأقسـام . . وأقلام . . وغير ذلك ممـا تتطلـبه الإدارة العلمـية من ضرورة الأخذ بقاعدة التخصص الوظيفى فى أداء الأعمال ، وإبراز بعض أوجه نشـاط المشروع . . بـحيث يُمكـن القول أن إنـشاء مسـتويات متـعددة تخـلق مشكلات اقتصـادية وإدارية إضافية ، وكما هو واضح من المـثال السابق ، فإن ٢٥٦ موظفاً فى المـستوى الإدارى الواحد ، يُشرف عليهـم مدير واحد . . أما

فى المستويين الإداريين يشرف عليهم خمسة مديرين ، . . أما فى الهيكل التنظيمى الطويل ذو الثلاث مستويات فيشرف عليهم ٢١ مديراً !! . . وهكذا نجد أن هناك تناسباً طردياً بين المستويات الإدارية والتكاليف الإدارية . . ولعل هذا يوضح لنا ملاحظات بعض المحاسبين فى تقاريرهم عن المصاريف المباشرة والمصاريف غير المباشرة . . حيث أنهم يرون أن الهرم التنظيمى الطويل الجميل ، إنما يُمثِّل مصاريفاً غير مباشرة ، وفى بعض الأحيان تكون هذه المصاريف أبعد ما يكون عن نشاط المنشأة الرئيسى .

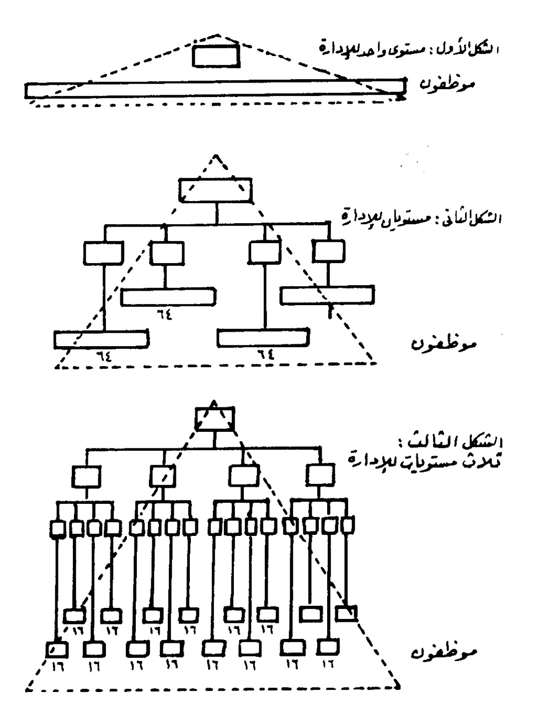
"Most of the beautiful tall pyramid of organization represents a cost only indirect, and sometimes remotely, related to the basic functions of the enterprise".

نطاق الإشراف ووحدة القيادة :

لعل من المناسب قبل أن نختتم هذا البحث الذى خصصناه لموضوع نطاق الإشراف كعنصر هام من عناصر التنظيم العلمى للمشروعات أن نوضح ما يلى:

أن وحدة نطاق الإشراف . . تعنى وحدة القيادة . . وتعنى أيضاً أن التوجيه يكون فعالاً إلى أقصى حد ممكن عندما يكون المرؤوسين مسئولون أمام رئيس واحد Direction is most effective when subordinates are responsible to one superior .

إن إصلاح « نطاق الإشراف Span of Supervision » يحمل نفس المعنى للاصطلاح « نطاق الإدارة Span of Management » ونفس المعنى للاصطلاح « نطاق الرقابة Span of Control » وأن هناك اتجاهاً لدى علماء التنظيم والإدارة لاعتبار الحدود النظرية للنطاق العملى للإشراف ،



لعل نظرة واحدة إلى هذه الأشكال ، توضح كيف أن ٢٥٦ موظفاً . . يمكن أن يكون لهم مدير واحد كما فى الشكل الأول . . وإذا وجد المدير أن نطاق الإشراف بالنسبة لهذا العدد أكبر من طاقته ، فيمكنه أن يُنشىء مستوى ثانياً للإدارة كما فى الشكل الثانى . . وحينئذ يصبح الـ ٢٥٦ موظفاً لهم مدير عام + ٤ مديرى إدارات . . كل مدير منهم يشرف على ٦٤ موظفاً . . وتعرف هذه الأشكال البسيطة « بالشكل التنظيمى المنبسط Flat organization Structure » أما إذا وجد كل مدير إدارة أن نطاق الإشراف بالنسبة إليه فوق طاقته ، فيمكن للإدارة أن تنشىء مستوى ثالثاً للإدارة كما فى الشكل الثالث . . وحينئذ قد تقسم كل إدارة إلى أربعة أقسام . . وتعين على كل قسم رئيس يشرف على ١٦ موظف . . أى يصبح نطاق الإشراف . . مدير عام + ٤ مديرى إدارات + ١٦ رؤساء أقسام . . ويعرف الشكل الثالث بالشكل التنظيمى الطويل Tall Organization Structure . . وهكذا . . كلما زادت مستويات الإدارة ازدادت بالتالى التكاليف الإدارية .

أن يكون للرئيس عدد من المرؤوسين يتراوح بين ثلاثة وسبعة مرؤوسين . . وأن الرأى السائد يرجح عدم التَقَيُّد بعدد معين بالنسبة للمرؤوسين ، وذلك لأن تحديد هذا العدد يتوقف على عوامل كثيرة . . منها التدريب ، ورغبة الرئيس فى تفويض السلطة . . ومدى الوضوح أو الغموض فى الخِطَطْ والسياسات . . وفعالية أساليب الاتصال . . وقُدرة هذه الأساليب على شرح الأهداف . . وحفز القوى العاملة على تحقيقها .

- ينبغى أن يكون واضحاً أن « مبدأ وحدة القيادة » لا يعتبر مبدأً تنظيمياً فحسب ، بل أنه أيضاً من مبادئ التوجيه الإدارى not only organization principle, it is also a direction principle ومن مُقْتَضَى هذا المعنى ، أَنْ يبذل المديرون والرؤساء على اختلاف المستويات أقصى طاقاتهم وجهدهم للتوجيه والتوضيح والإرشاد ، وأن يتأكدوا من أن المرؤوسين على علم تام بأعمالهم ، وأن يتوافر الوُدْ والفَهْم المتبادل بين الجميع من أجل الهدف العام الذى ينبغى التأكد من أنه يتلاقى مع أهداف الأفراد .

- ينبغى أن يكون واضحاً أن « الإدارة » ليست مرادفة « للقيادة » Management is not synonymous with leadership لأن الإدارة تُعَيَّنْ فى مراكزها بحكم اللوائح والقوانين . . ومهمتها إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين، فإذا استندت إلى سلطة المنصب ، فهى « إدارة » أو « رئاسة » . . بمفهوم « التنظيم الرسمى للمشروع » . . أما إذا استندت إلى حب المرؤوسين ، والفهم المتبادل والتعاون من أجل تحقيق الأهداف فهى « قيادة » . . وهذا هو المفهوم الذى نُؤَكِّدْ عليه مراراً ونطالب بتوافره فى جميع المستويات . . ووفقاً لما يقوله الأستاذان « كونتز وأودونل » . .

« إن الاستناد إلـى سلطة المركز ليسـت كافية . . ومن أجل تحقـيق أفضل النتائج ، فإن الناس فى حاجة إلـى من « يقودهم » . . وليسوا فى حاجة إلى « من يسوقهم » .

Reliance upon the authority of position is not enough.
For maximum results men need to be led not driven.

الخلاصـــة

اهتـم عددٌ كبيـر من الجامعـات الأمريكـية بالبـحوث والدراسات الخـاصة بالعـلاقة بين نوع الإشراف ، والروح المـعنوية ، وانتاجـية الموظفين . وقد أثـبتت الدراسـات أهميـة القـيادة ودورها الإشـرافى رفع الـروح المعنـوية لـلعامـلين ، والارتفاع بالكفاءة الانتاجية .

ويرى العديد من علماء الإدارة أنه مـن أجل تحقيق أهداف نطاق الإشراف ينبغى أن يكون لـلرؤساء أو القيادات حق اختيار معاونيهـم ، وفصلهم ، وتوزيع العمـل عليهم ، وتـقييم أدائهـم ، ومكافآتهـم . كما يرون أيضـاً أنه ينبغـى على مختلف القيـادات أن تمتلك مهارات فنية وانسانية وفـكرية ، وذلك حتى يؤدون دورهم بكفاءة وقدرة وفاعلية .

وإذا كان من بـين السمات التى يـنبغى أن تَتَحلَّى بـها القيادات هى قـدرتها التأثيرية فى معـاونيها ومرؤوسيها ، وإنجاز الأعمال وفقاً للخـطط المعتمدة ، فقد تطرقـت الدراسات إلى الـتَعَرُّف على الأعداد الـتى يُمكن أن يُعـطيها الـقائد أو المشرف من جهـده ووقته ، بحيث يتمكـن من إنجاز الأعمال عن طريقـها بأعلى قـدر ممكـن من الـكفـاءة .. وهذه الـعلاقـة الـعدديـة التـى تربـط بين الـرئيـس والمرؤوسين هى التى نعنيها بقولـنا « نطاق الإشراف » .. وأوضحنا فى هذا المقام العديد من آراء العـلماء حول هذا المفهوم ، وكذلك البـحوث والدراسات التى أجرتـها الجمـعية الأمـريكيـة للإدارة حـول هذا الموضـوع على مـائة شركـة من الشركات الكبيرة .

ثم تَطرقنا إلى سَرْدْ بعض الأساليب العلـمية للإشراف الجيد ، وذكرنا جانباً مما استنبطه علماء الإدارة فى هذا الشأن ، ومن بين هذه الأساليب وجود أسلوب ادارى لمـراقبـة الأداء مـن خـلال العـديـد مـن إجراءات حـفـظ الـسجـلات ، واستـخدام رسومـات « بيرت » ورسـومات « المسـار الحرج » ، مُوضحين رأى العلماء فيما يتعلق بسهولة قياس الأشياء فى العلوم الطبيعية ، وصعوبتها بالنسبة لسلوكيات الإنـسان ، ثم تَطَرَّقنا إلى « نموذج الممر والهـدف » وأوضحنا أن هذا النموذج يُعطى أملاً للمشرفين ، حيث أنه يـتصل بنظرية التوقع فى الدافع ، كما أوضحنا رأى العلماء فى أسلوب تقييم أداء معاونيهم عن طريق عقد المقابلات ، ومُبَينين الحقائق التى كشفت عنها البحوث والدراسات العلمية عن عدم إمكانية الفصل بين الفرد ومشاكله الشخصية .

ثم تَطَّرقـنا بعـد ذلك إلى شـرح أنواع الـعلاقات بـين الرئيـس والمرؤوس ، وخَلُصنا مـن هذه الدراسة إلى ثـلاثة أنواع للعلاقـات ، وهى العلاقات الـفردية المبـاشرة ، والـعلاقـات الجماعـية المباشرة ، وعـلاقات اتـصالات المـرؤوسين ، موضـحين بعـض المعـادلات الرياضـية التـى يُمكـن عن طريـقها مـعرفـة عدد العلاقات التى تنشأ وفقاً لعدد المرؤوسين ، وارتفاع عدد هذه العلاقات كلما زاد عدد المرؤوسين ، الأمر الـذى ينبغى معه أن يُراعى المديرون نـقص الأعداد التى تحت إشـرافهم حتـى يتمكـنوا من ممارسـة وظائفـهم الإشرافيـة بأعلى قـدر من الكفاءة .

كما تَطَّرقنـا إلى موضوع المراحل والمستويات ونطاق الإشـراف ، مؤكدين على أن المشـروعات لا تقوم بتقسيـم أوجه النشاط فيها إلـى إدارات وأقسام ، ثم

تقوم بعد ذلك بتصميم مراحل أو مستويات تتدرج فى نطاق الهيكل التنظيمى للمشروع رغبة منها فى وجود هذا الهيكل فى حد ذاته ، بَلْ إنَّ السبب الرئيسى هو نطاق الإشراف ، حيث يرى العديد من علماء الإدارة عدم قُدرة الإنسان على أن يُدير بكفاءة وفاعلية عدداً غير محدود من المرؤوسين .. خاصة أن الحقائق العلمية أوضحت أن إنشاء مزيد من المراحل أو المستويات يضع على عاتق الإدارة مزيداً من التكاليف الإدارية التى تتحملها نتيجة لشغل هذه المراحل والمستويات بالمديرين والرؤساء اللازمين ، هذا بالإضافة إلى أنه على قدر تَعَدُّدْ المراحل وتَعَدُّدْ المستويات ، تَتَعقَّد عملية الاتصال وهى عملية لازمة وضرورية لتوصيل حقيقة الأهداف والخطط والسياسات .

وقد تناولنا عند عرضنا لموضوع العلاقة بين نطاق الإشراف والمستويات الإدارية ، بعض الأمثلة التوضيحية الخاصة بهذه العلاقة ، مُبَينين أن إنشاء مستويات متعددة تخلق مشكلات اقتصادية وإدارية اضافية ، وأنه يوجد تناسب طردى بين المستويات الإدارية والتكاليف الإدارية .

كم وَجَّهنا النظر إلى أهمية وحدة القيادات فيما يتعلق بنطاق الإشراف ، وإلى آراء بعض العلماء التى ترى عدم التَقَيُّد بعدد معين بالنسبة للمرؤوسين ، وأن مبدأ وحدة القيادة لا يُعتبر مبدءاً تنظيمياً فحسب ، بل إنه أيضاً من مبادئ التوجيه الإدارى ، وأن الناس فى حاجة إلى من « يقودهم » وليسوا فى حاجة إلى من « يسوقهم » .

قضايا للمناقشة

(١) « اهتم عدد كبير من الجامعات الأمريكية بالبحوث والدراسات الخاصة بالعلاقة بين نوع الإشراف ، والروح المعنوية ، وانتاجية الموظفين » .

علّق على هذه العبارة ، شارحاً جهد هذه الجامعات فى إيضاح الموضوع الخاص بنطاق الإشراف ، ورأى علماء الإدارة فى الأسلوب الأمثل لتحقيق نطاق الإشراف .

(٢) « يرى علماء الإدارة أن السلطة فى يد المديرين ورؤساء مختلف المستويات والوحدات الإدارية تستهدف بالدرجة الأولى التأكُّد من إنجاز الأعمال وفقاً للخطط المعتمدة » .

علّق على هذه العبارة ، شارحاً مفهومها فى نطاق الإشراف ، وموضحاً الدروس المستفادة من دراستك للعلوم الإدارية بصفة عامة ، ونطاق الإشراف بصفة خاصة لتوضيح وانجاز أهداف المنظمات واحتياجاتها على صورة أفضل .

(٣) « تناول العديد من العلماء موضوع العلاقة العددية بين الرئيس والمرؤوسين .. اشرح آراء بعضهم ، على أن يكون من بينهم الأسماء التالية :

- ما هو رأى الجنرال سير أيان هاملتون ؟ وما هى مناسبة إبداء رأيه .
- ماهو رأى جرايكوناس ؟.. وما هى جنسيته ؟.. مع ذكر بعض الأمثلة الإيضاحية الخاصة برأيه .

(٤) فى أى مجال من مجالات نطاق الإشراف تحدثنا عن « رسومات بيرت Pert » و « رسومات المسار الحرج » ؟ . . وما الذى تعنيه المصطلحات التى أوردناها ؟ . . وما هى العلاقة بين هذه المصطلحات وعملية « مراقبة الأداء » ؟ .

(٥) تناول بالشرح والتعليق بعض الأساليب العلمية التى استنبطها العلماء من أجل تحقيق الإشراف الجيد ، ثم وَضِّحْ رأيك الخاص فى أفضل هذه الأساليب .

(٦) « يرى علماء الإدارة أنه إذا كان هدف نطاق الإشراف هو الأداء الجيد والإنجاز ، فإنه يُمكن للمشرفين تقييم أداء معاونيهم عن طريق عقد المقابلات » .

علّق على هذه العبارة ، شارحاً مفهومها ، والطُرُقْ البديلة التى يُمكن للمشرفين أن يعتمدوا عليها ، ورأيك الخاص فيما يتعلق بمدى إمكانية الفصل بين الفرد ومشاكله الشخصية ؟.

(٧) تناول بالشرح والتعليق أنواع علاقات الرئيس بالمرؤوس بصفة عامة ، ورأى عالم الإدارة الفرنسى « ن.أ. جيكوناس » بصفة خاصة ، وما هى الدروس المستفادة من بحوثهم ؟.

(٨) أكتب بحثاً توضح فيه : . . لماذا تنشىء المشروعات إدارات ومراحل ؟ . . وما هو الأسلوب العلمى لتصميمها ؟ . . وما هو مدى اختلاف وجهات النظر بشأنها ؟ . . . وما هو رأيك الخاص ؟.

(٩) « أورد الأستاذان « ثيو هايمان ،ووليم ج. سكوت » مثلاً توضيحياً للعلاقة بين نطاق الإشراف والمستويات الإدارية » .

أذكر . . فى أى مرجع ورد هذا المثال ؟.

وما هى الافتراضات التى وردت فى بحوثهما ؟. . . أيِّد شرحك بالهياكل التنظيمية والإدارية .

(١٠) تناول بالشرح والتعليق آراء علماء الإدارة فى موضوع « نطاق الإشراف ووحدة القيادة » . . على أن تؤيد رأيك بشرح العناصر العلمية التى تذكرها من واقع دراستك للعلوم الإدارية .

الفصل السابع

العملية التنظيمية والتنظيم الفعال

Organizational Process and Effective Organization



مقدمــة :

يرى علـماء التنظـيم أنه يمكن وصف الـتنظيم بـأنه كفء efficient عندما يُحققْ الأهداف المقررة ، ويمكن وصف الـتنظيم بأنه « فَعَّالْ effective » ، فى حالة إذا كان قدحقـق هذه الأهداف بأقل قدرٍ من الجهد والتكـاليف ، ويضيف بعض العلماء إلى ذلك الوقت .

ويُستخدم عادةً مفهوم الكفاية The concept of efficiency [1] بحيث يكون له علاقة فيما يتعلق بالنسب العلمية المتعارف عليها فى دوائر الأعمال فيما يتعلق بالعلاقة بين المدخلات والمخرجات The ratio of input to output .

كما نرجو أن نوجه الأنظار إلى أن بـعض علماء الإدارة أوضحوا أن مفهوم الكفاية يحمل فيما يحمـل معايير غامضة ومتغيرة . . « A vague and variable criterion » .

فمثلاً قد يُوجِّه أحد رؤساء الشركات كل اهتـمامه إلى عناصر التكاليف . . والسوق . . وأهداف الربح . . الخ . وقد يلجأ عند اهتمامه بهذه العناصر إلى استخـدام بعض الأساليب الـتكتيكيـة التى من شأنهـا أن تجعل القوى العـاملة تستشعر عدم الرضى . وعدم الرضى هذا قد ينعكس أثره بحيث يؤدى إلى عدم رضاء المرؤوسـين عن المنظـمة ! . . وقد يرى أحـد المديرين أن مـعيار الكـفاية الوحيد من وجهة نظره تتمثل فى الـربح ، وقد يرى مدير آخر أن معيار الكفاية من وجهـة نظره هو فى بقـائه واستمراره فـى مركزه الإدارى Survival ، وقد يكون معيار الكفاية فى نظر أحد المديرين هو مركز المنشأة التجارى فى الأسواق

(١) حول مزيد من المعرفة لمفهوم عملية التنظيم ومبـدأ الكفاية يرجع إلى مرجعنا « التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة والمتواصلة » . . الفصل الأول .

بالنسبة لنشاطها Business status . . بينمـا قد يرى آخر أن معيار الكـفاية هو فيما تقدمه المنشأة من خدمات عامة Public service ، وقد يرى بعض المديرين أن معيـار الكفايـة يَتَمَثَّل فيما تُحـققـه المـنشأة من نمـو وتوسع Growth and expansion .

وعلى أى حال ، فإننا نرجو أن نوجه الأنظار إلى أنه مهما تعددت وتنوعت معايير الكفاية لدى المديرين وفقاً لما يرونه ويـقابلونه من الناحية التطبيقية ، فإن هناك إجماع لـدى علماء التنظيم علـى أن مبدأ الكفاية يُعتبـر من بين الأولويات التى يُقاس بها أى تنظيم .

ومن الحقائق المعروفـة أيضاً فى منشآت الأعمال أن سهولة عـملية الاتصال تُعتبر لازمة وضرورية لتوصيل حقيـقة الأهداف والخطط والسياسات الخاصة بها إلى كافة الوحدات التى يتضمنها هيكلها التنظيمى ، غير أنه قد تبين من البحوث والدراسات التى أجراها علماء التنظيـم أن توصيل ووضوح التعليمات قد يكون تاماً وفى غاية الكفاءة فى قمة البناء التنـظيمى ، غير أنه يُمكن أن يفقد شيئاً من هذه الكفاءة عند تقسيمه فى المستويات الأدنى ، الأمر الذى يؤدى إلى ضياع فى الوقت بالإضافة إلى أعباء التكاليف الإدارية التـى تتحملها المنشآت لتنسيق أوجه النشاط المختلف للإدارات والأقسام التى يتضمنها الهيكل التنظيمى للمشروع .

ومن هـذا المنطـق يرى بعض الـعلمـاء أن الأهميـة القصوى الـتى تُوليـها المنظمات للاسـتفادة من الهيكل التنظـيمى ، والمراقبة الدائمة لعـلاقات السلطة التى ترتبط بتنظـيم هذا الهيكل ، تتسبب فى كثير من الـتعقيدات والخسائر كُلَّما أصبح الهيكل التنظيمى مُحَمَّلاً بالعديد من الإدارات والمراحل .

لذلك يـرى علماء الـتنظيم والإدارة أنـه قد يكون مـن بين ما يُساعـد على تحقيـق الشعور بـالانتماء لـدى القوى العـاملة فى المـستويات الأدنـى من سُلَّم السلـطات والمسئوليـات أن تجتمع المستـويات المسئولـة فى مرحلة الإدارة العـليا بالمستـويات الأدنى لتتولـى بنفسها شـرح الخِطَطْ والسياسات ، وتُفسـح للقوى العاملـة الوقت لتقديم الأسـئلة والاستفسارات ثـم تُجيب عليهـا وتوضِّح كافة الأبعاد الـتى قد تكون غيـر واضحة أو مفهومـة لدى المستويات الأدنـى ، لكى يتمكنوا [1] من أداء أعمالهم بأعلى قدر من الفعالية .

وفى ضوء المعانى السابقـة ، يرى علماء التنظيم والإدارة الأهميـة القصوى عنـد القيام بالبـحوث والدراسـات الـتى ترتبط بالـعملية التـنظيمية الاهـتمام بالتقسيم الإدارى عند تصميم الهيكل التنظيمى للمشـروع بحيـث يُحقـق الكفاءة والفَعَالية ، ويرتبط هـذا التقسـيم بإعـداد اللوائـح المناسـبة التى تُحَدِّد بوضـوح الوظائف والأعمال لـكل فرد ، فى نطاق تحليل الوظائف والأعـمال لكل قسم من الأقـسام ، ويـنبغـى على المـشروعات أن تسـتعين عـند تحلـيل الوظـائف والأعمال بالـكفايات الفنيـة التى تقوم بالبحـوث والدراسات المتعلقـة بمثل هذه التحليلات الـتى تتطلب جمع الكثير مـن البيانات والمعلومات التى تـتعلق بهذه الوظائف .

---

(١) يرجع إلى :

- Men, Management and Organization, By J.C. Worthy (Proceedings, Fifth Personnel Management and Industrial relations Seminar, Los Angelos : University of California, Oct. 1951).
- Organization Structure and Employee Morale, By J.C. Worthy (American Sociological Review, April, 1950).

سوء الفهم لنطاق الإشراف :

وإذا كنا قد تناولنا فى الفصل السابق موضوع « نطاق الإشراف » بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية ، فإن هُناك من العلماء من يقرر أن الكثير من سوء الفهم لنطاق الإدارة – وهو كما أوضحنا من قبل يُطلق عليه أيضاً « نطاق الإشراف » أو « نطاق الرقابة » أو « نطاق الإدارة » – يعود للارتباك الناتج عن فهم حقيقة المبدأ الذى يستند إليه ، فهناك اتجاه لاعتبار الحدود النظرية للنطاق الفَعَّال تتراوح تقريباً بين ثلاثة وسبعة [1] مرؤوسين ، وفى الواقع فإن اعتماد إعطاء تعريف عددى إيجابى للمبدأ ، قد أدي إلي أن يذكر أحد الكتاب أن مبدأ نطاق الإدارة أو الرقابة لم يعد صحيحاً بعد الآن ، لأن الإرشاد الفَعَّال من قبل المدير الأعلى هو أوسع بكثير مما تنبأ به المبدأ .

ويبدو أن هذه الاتجاهات قِبَل المبدأ تُمثِّل سوء فهم لمعناه الحقيقى ، إنَّ المعنى الحقيقى لمبدأ نطاق الإشراف يؤكد وجود حَد لعدد المرؤوسين الذين يمكن للمدير ادارتهم بفعالية ، أما العدد بالضبط فيتوقف على عوامل كالتدريب الذى تُجريه المنظمة وفقاً لاحتياجات المرؤوسين ، ومدى وضوح تفويض السلطة ، ووضوح الخطط والسياسات ، ومدى إمكانية تطبيق المعايير المقررة لتحقيق الأهداف ، وفعالية الوسائل المستعملة فى الاتصال ، وإلى أن تتمكن المنظمات من توضيح ووصف جميع هذه العوامل بصورة عامة ، أو بمواقف معينة ، لا يُمكن إعطاء مبدأ نطاق الاشراف قيمةً قياسية ؛ ولكن المبدأ أساساً موجود ، ولم يتم إبطاله ، كما أنه غير مُخْتَلق ، وبالإضافة إلى ذلك فإن مبدأ نطاق

() للتعرف على اختلاف وجهات النظر يمكن الرجوع إلى :

For a summary of the opinions of various authorities, see J.H. Healey, Executive Coordination and Control (Columbus, Ohio : Ohio State University, 1956).

الإشراف يُعتبر أساساً مـفيداً للمديرين ، حيث يُقَدِّم لهم مُرشداً لـتحسين نوعية إدارتهم ، وذلك لكى يتمكنوا من إدارة عدد أكبر من المرؤوسين بفعالية وتبسيط التنظيم .

وفيما يلى نورد هذا النص باللغة الإنجليزية :

Much of the misunderstanding concerning the span of management has arisen from the confusion as to what the principle underlying it really is. There is a tendency to regard the "theoretical" limits of effective span as being approximately three to seven subordinates. In fact, the practice of giving positive numerical definition to the principle has led one writer to state that the span of control (management) principle is no longer valid since the effective supervision of the chief executive is much wider than that "predicted" by the principle.

These attitudes toward the principle appear to represent a misunderstanding of its true meaning. The real underlying principle is that there is a limit to the number of subordinates a manager can effectively manage, but the exact number will depend upon such factors as the training possessed by and required of subordinates, the extent to which authority is clearly delegated, the clarity of plans and policies, the degree to which objective standards can be and are applied, and the effectiveness of the communications techniques used. Until these factors can be clarified and quantified, either generally or in a specific instance, the

principle cannot be given a numerical value. But the basic principle exists, has not been superseded, and is no fable. Moreover, it is a useful fundamental to give managers a guide for improving their quality of management to the end of effectively managing more subordinates and simplifying organization.

مفهوم الفعالية وتعدد وجهات النظر :

يرى العديد من علماء الإدارة أن هُناك بعض الخلافات التى قد تنشأ حول تعريف مفهوم « الفعالية » . . وأن هذه الخلافات تنشأ من حقيقة أن الأشخاص الذين يقومون على إدارة مختلف المنظمات لهم فى الغالب أهداف متعددة ومتعارضة . . كما يرون أن تعريف الأهداف التنظيمية يمكن أن يكون موضع النظر ، وذلك لوجود آراء مختلفة [1] ومتباينة حوله . فإذا كان الأمر كذلك ، فإن الاتفاق حول مفهوم الفعالية يكاد أن يكون مستحيلاً ، حتى من وجهة النظر التى تُنادى بقياس الفاعلية فى ضوء قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها ، وعلى الرغم من وجود مثل هذه الخلافات ، إلاَّ أن الجهود مازالت مستمرة لتطوير نظرية « الفعالية » .

---

(١) يرجع إلى :

- On the Demise of Organizational Effectiveness Studies, in Organizational Effectiveness : A Comparison of Multiple Models, By P.S. Goodman & R.S. Athin &F.D. Schoorman (New York : Academic Press, 1982).
- On the Nature of Organizational Effectiveness, in New Perspectives on Organizational Effectiveness By John P. Campbell (San Francisco : Jossey – Bass 1979).

ولعل من بين أبرز الجهود التى تستحق الاهتمام فى مجال « فاعلية المنظمات » فى أداء نشاطها ، تلك الجهود التى تنظر إليه من حيث الهدف . . أى « مدخل الأهداف » ، وأصحاب مدخل الأهداف يُقررون أنه يمكن للأشخاص أن يُقارنوا بين الأهداف العامة والأهداف المحددة المعلنة من جانب ، والمدى الفعلى لتحقيق هذه الأهداف من الجانب الآخر . . أى أن تحقيق أهداف المنظمات يُعتبر شرطاً أساسياً لفاعلية الأداء فى مختلف أوجه نطاق نشاطها ، سواء فى ذلك الحصول على الموارد ، أو الاستخدام الكفء للمدخلات بالنسبة للمخرجات ، أو انتاج مخرجات فى شكل سلع أو خدمات ، أو القيام بتأدية المهام الفنية والإدارية بصورة عقلانية رشيدة ، أو الاستثمار فى المنظمة ، أو الامتثال للقواعد السلوكية ، أو إشباع الرغبات العديدة لمختلف الأفراد والمجموعات [1] .

وينظر بعض العلماء إلى فاعلية المنظمات من مفهوم مقارنة المنظمات فى المواقف المتشابهة ، وأصحاب [2] هذه النظرة يُطلقون على أسلوبهم فى قياس الفاعلية « المدخل المقارن » . . أى أن المنظمات الفعّالة من وجهة نظرهم ، هى تلك المنظمات التى تُنتج أكثر ، وبنوعية أجْود ، وتَتَكَيَّف بفاعلية أكثر مع المشكلات البيئية والداخلية إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المناظرة . . وينتقد بعض علماء الإدارة هذه النظرة من حيث صعوبة إجراء المقارنات ، هذا

(١) يرجع إلى :
- What Are Your Organization's Objectives ?. A General Systems Approach to Planning, By R.M. Gross (Human Relations 1– August 1965).

(٢) يرجع فى ذلك إلى :
- The Characteristics of Effective Organizations, By P.E. Mott, (New York, Harper & Row, 1972).

بالإضافة إلى أن هناك احتمال استيفاء المنظمات للفاعلية نتيجةً لأسباب لا تتصل بجهدها ، كما هو الأمر فى حالة الاحتكار . . أو التَفَرُّد بانتاج سلعة معينة أو أن المنظمات الأخرى المماثلة فى مراحل مختلفة من دورة حياتها [١] .

ويرى بعض علماء الإدارة أنه يمكن تقييم فاعلية المنظمات بالمدى الذى تُحققْ فيه المنظمات أو الوحدات التنظيمية أهدافها ، ويُطلقون على هذا الأسلوب « مدخل النُظُمْ » . . ويذهب البعض منهم إلى حد القول بأن السؤال الرئيسى فى دراسة الفاعلية ليس هو : . . ما مدى إخلاص المنظمة لأهدافها التى قررتها ؟ . . بل إن السؤال الذي ينبغى طرحه هو : . . إلى أى مدى يقترب تخصيص الموارد مع الحد الأمثل للتوزيع ، وذلك فى ظل الإمكانيات والمعطيات الحاضرة [٢] ؟ . . واصطلاح الحد الأمثل من وجهة نظرهم يعنى أهمية دراسة « التوزيع المتوازن » للموارد بين الاحتياجات التنظيمية المتعددة ، وليس بالضرورة الإشباع الأقصى لأى نشاط واحد محدد . وتعتبر المعلومات المُرْتَدَّة مهمة للغاية فيما يتعلق بمساعدة المنظمة على التعلُّم من تجاربها مع البيئة حتى تتمكن من تطوير الوسائل التى تُمكنها من التكَيُّف مع المتطلبات البيئية .

---

(١) يرجع فى ذلك إلى :

- Perceptions of Organizational Effectiveness Over Organizational Life Cycles. By K.S. Cameron & D.P. Whetten (Administrative Science Quarterly, 26, 1981).

(٢) يرجع فى ذلك إلى :

- The Approaches To Organizational Analysis : in Program Evaluation in the Health Fields, By Amitai Etzioni, (New York : Behavioral Publications, 1969).

كما يوجد من علماء الإدارة الآخرين من ينـادون بقياس الفاعلية من وجهة نظر المنتفعين [1] المتعددين ، وأصحاب هذه النظريـة يطلقون على أسلوبهم . . « مدخل تَعَدُّد المنتـفعين » . . . أى أنه يمكن إجراء العديد مـن الدراسات التى تتعلق بتقويم مختلف المجموعات الـعاملة فى المنظمات ، ويشمل ذلك أصحاب العمل والمديريـن والمستخدمين والعملاء والموردين والمنظمين . . . الخ . . أى أنه يُمكن تحديد أهداف كلٍ مـن المستفيدين وثيقى الصلة بالمـنظمات ، ومقارنة الأهداف التى تَوَقَّعوا الحصـول عليها ، مع الذى حققوه فـعلاً . . ويدخل فى نطاق منهج المنتفعين المتعددين تناول أهداف المجموعات التى تقوم بتوفير الموارد الضرورية للمنظمة .

ويرى العديـد من علماء الإدارة أن النماذج المـستقبلية للـفاعلية التنظـيمية سوف تسـتفيد مـن مدخل الأهداف ، ومدخـل النُظُم كأساس لـتطوير مـناهج إدارية أكثر تكاملاً لقياس الفاعلية التنظيمية [2] .

---

(١) يرجع فى ذلك إلى :

- Organizational Effectiveness : A Multiple Constituency Approach, By T. Connolly & E.J. Conion & S.J. Deutsch, (Academy of Management Review 5, 1980).

(٢) يرجع فى ذلك إلى :

- Organizational Effectiveness : An Alternative Perspective, By G.H. Gaertner & S. Ramnaryan (Academy of Management Review 8, 1983).
- Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness : Some Preliminary Evidence, By R.E. Quinn and Kim Cameron. (Management Science, January 1983).

كما أن التَطَّوُر التنظيمى قد اتسع ، وامتـد بحيث يشمل العديد من المناهج النفسية [1] والاجتماعية .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

Organizational development has expanded to include a number of psychological and sociological approaches.

إساسيات لتحقيق التنظيم الفعّال :

Essentials to Effective Organization

أوضحنـا من قبل بعـض البحوث التـى أوضحت أهمـية تحليل الـوظائف والأعمال وتوصيفها وتقييمها ، وأن من بين ما يُحققه مثل هذا التحليل إسهامه فى تحقيق التقسيم الوظيفى والإدارى الأنـسب للمشروع ، وبالتالى تحديد نطاق الإشراف . . كـما وعَرِفْنَا أن التنـظيـم هـو الإطار العام الـذى تتم من خـلاله الإدارة ، وهذا يـعنى أن الـتقـسيم الإدارى وتحـديد نطـاق الإشراف فـى إطار الهيكل التنظيمى الذى تصممه العملـيةالتنظيمية ، هذا الجُهد العلمى ليس هدفاً فى ذاته ، وإنما هو وسيـلة لتحقيق غاية ، أى أنه أداة لتـحقيق هدف . . الأمر الذى يتـحتم معـه أن يتضمـن التنظـيم توضيـح مختلـف العلاقات ، وتحـديد الأساليب التى تؤدى بـها القوى العاملة فى المشروع أعمالـها ، ومختلف أوجه نشاطـها . . والأسلوب الأمـثل لاتصالات العـمل ، بحيث يـتحقق الـتجاوب والتنـاسق بين مخـتلف أجزاء المـشروع . وهذا يتـطلب بذل الجـهود العلـمية الإدارية لتحقيق فعالية نطاق الإدارة من قاعدة البنيان حتى قمة الهرم .

(١) يرجع فى ذلك إلى :

- Psychological Approaches to Productivity Improvement By Raymond A. Katzell and Richard A. Guzzo (American Psychologist, April 1983).

وهناك من ينظر إلى التنظيم علـى أساس أنه جزءٌ من نماذج القيادة والسُّلْطة في إطار المجتمـع الذى يعمل فيه ، وأن هنـاك صلة بين المجتمع وتنـظيماته ، وعلى هذا الأساس فإن ما يحدث فى التنظيـم الرسمى القائم تنعكس آثاره على مجموع القوى العـاملة فيه . . الأمر الذى ينبغى أن يتنبـه له المسئولون عن أى مشروع ، عن طريـق إحكام التنظيم بـحيث لا يوجد فيه أى ثغـرة من الثغرات التى تجعـل القوى العاملة فى وضعٍ تُصـبح فيه غير فاهمـة أو واعية أو مُدْرِكة لتحقيق أهداف المشـروع ، وأنه ينبغى دائماً تحقيق الترابط والـتكامل بين جميع مسـتويات المشـروع ، وكذلك جمـيع أوجه نشـاطه ، وهذا بدوره يـؤدى إلى معرفة « مـا نوع السلطة التـى يجب أن تتوافر فى الـهيكل التنظـيمى ؟ » وهذه المسألة تتعـلق بطبيعة علاقة السـلطة فى المشروع ، أى مشكلة الإدارة الـتنفيذية والاستشارية .

What kind of authority should be allocated in the organization structure ? This question has to do with the nature of authority relationships in an enterprise – the problem of line and staff.

الهيكل التنظيمى : Organization Structure

يرى « آرثر ويمر » [1] : أن الهيكل التنظيمى لأى مشروع غالباً ما يستند إلى العلاقـات القائمة بـين السلطات ، والـتَدَرُّج فى اتخاذ القـرارات ، وذلك عن طريق إدارة عليا تملك مدى واسعاً broadest latitude ، وإدارة وسطى ، وإدارة إشرافـيـة ذات سلـطات محدودة فـى اتخاذ الـقرارات . . وأن القرارات الـتى

(١) مرجع سبق ذكره .

تصدر تنساب من خلال قنوات واضحة ، أى من الرئيس إلى مرؤوسه الذى يتحمل المسئولية والمساءلة عن النتائج التى يُحققها ، ويرفع بشأنها تقارير إلى رئيسه .

كما ويرى « ويمر » أن الهياكل التنظيمية ينبغى أن تُوَضَّح بالخرائط التنظيمية Organization Charts ، التى تُبَيِّن المراكز الوظيفية وعلاقات السلطة القائمة ، وتعكس بعض أنواع تقسيمات العمل فى المنشأة . . وأن الهياكل التنظيمية تُساعد على التأكيد بأن الأجزاء المختلفة فى المشروع لن تتخذ قرارات متعارضة ، وأن جميع القرارات والأعمال ستترابط مع بعضها البعض Dovetail Together ، حيث تستخدم جميع المصادر بفاعلية ، ووفقاً للخطط الموضوعة ، لتحقيق النتائج المرغوبة Desired Results ، والهيكل التنظيمى يتضمن الإطار الرسمى الذى تعمل من خلاله المنشأة ، بحيث يُمكن القول أن الخريطة التنظيمية إن هى إلاَّ صورة تُظهر الملامح الرئيسية للهيكل التنظيمى ، وإذا ظهرت خلافات أو احتكاكات ، فإن الهيكل التنظيمى السليم غالباً ما يساعد على حلها .

If conflicts arise, a sound organizational structure often helps to resolve them.

والهياكل التنظيمية الفعالة [١] ، هى تلك التى تتصف بالمرونة ، بحيث تتمكن من التغلب على مشكلات التنظيمات غير الرسمية ، التى غالباً ما تبرز فى نطاق التنظيم الرسمى . . وقد أوضحنا من قبل أشكالاً توضح البنيان

(١) Management Control Systems, 3rd ed. By Robert N. Dearden & John Dearden (Home Wood, III, Richard D. Irwin 1976).

الهرمى للهيكل الـتنظيمى ، وعرفنا منها أن قمة الهرم تتمـثل فيها الإدارة العليا .. ثم تـليهـا الإدارة الوسطـى .. ثم الإدارة الإشرافـية [1] .. ثـم الإدارة المباشرة .

أما « دالتون مكفرلاند » فإنـه يوجـز تعريـف الهيكل التنظيمى فيما يأتى : « نعـنى بالهـيكل التـنظيمـى النمـوذج أو شبكة عـلاقات العمـل بين مختـلف الوظائف وشاغليها » .

كلا التنظيميـن الرسمى وغير الرسمى لهما هياكل .. أما الـتنظيم الرسمى فيحدده الـقرار التنفيذى ، بـينما التنظـيم غير الرسمـى ينبثق من أفراد مـعينين داخل التنظيم ، نتيجة لتفاعلهم ومشاعرهم .

> "By organization structure we mean the pattern or network of relationships between the various positions and the position–holders : Both formal and informal organizations posses structures, that of the formal being defined by executive decision and the informal developing out of the interactions and sentiments of the particular individuals comprising the organization".

(١) يرى علماء التنظيم والإدارة أنه ينبغى على كل رئيس أو مشرف فى إطار المراحل والمستويات الإدارية أن يقوم بدوره الإدارى بـالنسبة للمـجموعة التى ينتـمى إليها ، فمثـلاً يبدأ دور المشرف باختـيار وتدريب الأفراد المؤهلين للعمل فى نطاق اشرافه ، ويمنـح الأفراد الذين يظهرون تقدماً ونمواً فرصة لابداء الرأى والإسهام فى تحقيق الأهداف ، وحل المشكلات التـى قد تعوق تحقيق هذه الأهداف ، فى اطار غرس مفهـوم احساس كل فرد فى الجـماعة بقيمـته الذاتية ، والمحـافظة على العـلاقات الشخصيـة بين أفراد المجموعة .

طبيعة الهيكل التنظيمى : The Nature of Organization Structure

يرى « دالتون مكفرلانـد » أن الهياكل التنظيمية تخـتلف من شركة لأخرى اختلافاً كبيـراً ، غير أنه يوجد بينها تـشابه كبير ملحوظ فى جـوانب أساسية ، وهذه الجوانب يمكـن تعميمها ، بحيـث يمكن القول أن « الهرم التـنظيمى The Organizational Pyramid » ، يتـصاعـد من القـاعدة الـعريضـة والتـى تُمثِّل مجموع العمال، ثم الإدارة الإشرافية، ثم الإدارة الوسطى، ثم الإدارة العليا .

والهـياكل التـنظيمـية توضـح « كلا البعـدين الأفقى والـرأسى Both the horizontal and vertical dimensions » ، والبعـد الرأسى يوضح المسـتويات الإدارية التى يتـضمنها الهيكل التـنظيمى ، وعلى قمة هـذه المستويات « الإدارة العليا » ، الـتى ينبغى أن يكون لـديها الإحاطة الشاملـة بجميع العملـيات التى تتـعلق بـإدارة المشـروع ، ثم يتـجه المشـروع نحـو تفويـض السلـطة وتـوزيع الاختصاصات بمـزيد من التفصيلات كُلَّمـا تدلينا فى المستـويات الإدارية ، التى يتوقف عددها علـى السياسة الإدارية للمشروع ، والتى ينبـغى أن تراعى تحقيق التوازن، بحيث لاتتعدد المستـويات الإدارية إلا بالقدر الذى تراه لازماً وضرورياً لتحقيق الأهداف ، ومما لا شك فيه أن تصميم الهيكل التنظيمى أساساً ، ينبغى أن يتوافـر فيـه عـنصر المرونـة . . بحيث يمـكن عند الاقـتضاء ، تحقـيق هذا التوازن ، خاصة وأن المـشروع ينشأ لكى يسـتمر وينمو ، فى ظل ظـروف بيئية مناسبة ، وبحيـث تحظى المنظمة برضاء المجتمع الذى تمـارس نشاطها من خلال الاستعانة بكثير من المدخلات التى تـتوافر فيه ، وهذا من شأنه أن يفرض على الإدارة أن تراقب النـشاط وفقاً للأصول العـلمية ، وأن تحقق علاقـات متوازنة بين المستويات الإدارية ، والمراكز التى تتواجد فى البعد الأفقى . وكما أوضحنا

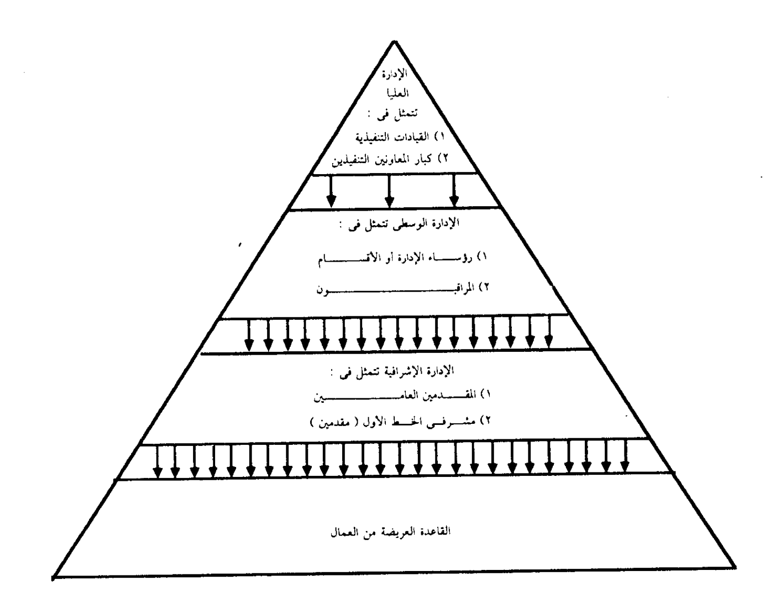
تتطلب الأصول العلمية ضرورة تحليل الوظائف والأعمال للقيام بمقتضيات التقسيم الإدارى إلى وحدات رئيسية وفرعية ، إلى غير ذلك من أنواع التقسيمات .

وهناك ملاحظة نحب أن نوجه إليها الأنظار ،وهى أن المصطلحات الإدارية داخل الهياكل التنظيمية تختلف من مشروع لآخر ، فمثلاً فى المنشآت الصناعية تستخدم مصطلحات إدارية مثل المراقب ، والإدارة العليا ، وغير ذلك من الألقاب التى تختلف اختلافاً ملحوظاً من مشروع لآخر .. ومصطلح « مجموع الإدارة يعنى جميع المستويات الإدارية فوق العمال » .

"Practice in industry concerning the use of such managerial terms as superintendent top management, and other titles, varies considerably from one company to another. The management group term includes all levels above that of the workers".

ويرى « مكفرلاند »[1] مثلاً أن مستويات الهيكل التنظيمى تتمثل فيما يلى :

(١) Management Principles and Practices By Dalton E. McFarland (The Macmillan Company, 1964).



مستويات الهيكل التنظيمى

الهيكل التنظيمى فى بعض الشركات الأمريكية :

أوضحنا فيما سبق أنه رغماً عن اختلاف المسميات فيما يتعلق بالمصطلحات الإدارية المستخدمة ، إلاَّ أن هُناك اتفاق على التشابه فى الأساسيات التى تتعلق بالتدرج فى المستويات ، وقد رأينا أنه قد يكون من المفيد أيضاً أن نعرض فيما يلى للنتيجة التى توصل إليها « بروفسور هلدن وزملاؤه » فى هذا الخصوص .. فقد أجروا بحوثاً على مجموعة من الشركات المساهمة الصناعية ، عددها ٣١ شركة .. ونشروا نتيجة هذه البحوث فى عام ١٩٥١ ، وكان مجموع أصول هذه الشركات يتراوح بين ١٠٠ (مائة) مليون دولار ، وهو مجموع أصول أصغر الشركات ، ٩٠٠ (تسعمائة) مليون دولار ، وهو مجموع أصول أكبر الشركات .. وكان مجموع أصول هذه الشركات جميعاً يقرب من ثمانية بلايين من الدولارات ، أى بمتوسط يقرب من ٢٦٠ (مائتين وستين) مليوناً من الدولارات لكل شركة .. وكان عدد عمال هذه الشركات يقرب من ٨٥٠,٠٠٠ عامل ، ويتراوح عدد عمال كل شركة بين ٥٠,٠٠٠ ، ٨١,٥٠٠ عاملاً ، ويبلغ متوسط عدد العمال ٢٧٠٠٠ عامل تقريباً .

وقد تبين من البحث الذى أجروه فيما يتعلق بالهيكل التنظيمى ، أن الإدارة العليا فى هذه الشركات تنقسم إلى ثلاثة مراحل رئيسية :

Three Basic Zones or levels of Top Management

المرحلة الأولى : إدارة الأمناء Trusteeship Function وهذه مهمتها رعاية مصالح المساهمين ، ووضع السياسات العامة للشركة ، وينبثق منها الرئيس President الذى يسهم إيجابياً فى الإشراف على وضع السياسات موضع التنفيذ .

المرحــلة الثانـية : الإدارة الــعــامــة General Management or Administrative Function وهذه تقوم بمـهام التخطيط والـتنسيق والرقـابة على المنشأة بوجه عام ، كما تقوم بتحديد الأهداف .

المرحــلة الثالـثة : إدارة الأقــســام Divisional or Departmental Management Function وهذه تُعتـبر مسئـولة أمام الإدارة العـامة عن القـيادة الناجحة للأقسام والوحدات التابعة .

كما تبين أيضاً من هذه الدراسة أن بعض الشركات تضيف إلى هذه المراحل الإدارية الثلاث . . المرحلتين الأخرين فى الهيكل التنظيمى . . وهما :

الإدارة الفرعية للأقسام : Sub-Divisional Management

وتعتبر مسئولة أمام إدارة الأقسام عما تقوم به من أعمال .

الإدارة الميدانية : Field Management

وتختص بدراسة التوزيع وما يتطلبه من خدمات . .

وفى إطار هذه المستويـات تقوم الشركات بعمل التقسيمـات اللازمة بأبعادها الرأسية والأفقية التى تحقق التوازن داخل الهيكل التنظيمى للمشروع .

وجهة نظر انتقادية للهيكل التنظيمى :

Critiques of Organization Structure

أوضحنا فـى مناسبات عديـدة ، أن الفكر الإدارى يُتابع دراسـاته من أجل تحقيـق الكفاءة الإنتاجـية للإنسان ، وبالـتالى المشروعات . . ومـن أجل ذلك نشأت مدارس فكرية أوضحناها ، ولعـل أهم مميزات هذه المدارس استنادها إلى

الأسلوب العلمى لتأكيد النتائج التى توصلت إليها . . ومن منطق متابعة التفكير العلمى فى كل ما يَجِدّْ من بحوث ودراسات تتعلق بالإدارة ، وجدنا من يتصدى بالانتقاد لفكرة تصميم هيكل تنظيمى رسمى للمشروعات . . ويطلق علماء التنظيم والإدارة على هؤلاء المنتقدين « الزملاء أصحاب مدرسة المراجعة الفكرية » Scholars of the reviosionist school of thought وذلك لأن كثيراً من علماء التنظيم والإدارة ، يرون بأننا بدأنا ننشر المفاهيم السليمة لتصميم هيكل تنظيمى للمشروعات ، وأن المشروعات بدأت تَتَفَهَّم الهيكل التنظيمى ، وأثره بالنسبة للمديرين والعمال . . وكذلك تأثيره على حجم وكمية العمل فى المشروع [1] amount and quality of work done in a business ، بحيث لا مجال الآن للخوض فى دراسة انتقادية تتعلق بهذا الموضوع .

وعلى رأس المنتقدين للهيكل التنظيمى الرسمى « كريس آرجريس Chris Argyris » الذى كتب دراسة انتقادية حادة Serious criticism عن أثر الهيكل التنظيمى على شخصية الإنسان . . ومن رأيه أن نظام السلطة فى المنظمة يخلق « شعوراً اتكالياً feelings of dependency » بمعنى أن المرؤوسين يتكلون على رؤسائهم . . الأمر الذى ينجم عنه أشخاصاً غير نافعين Unhealthy personalities .

كما وأن « وليم هـ. هويت William H. Whyte » [2] قَدَّمَ فروضاً مماثلة مستنداً فى آرائه على أسس فلسفية حيث يقول : « إن المنظمات تُشَكِّل

(1) The Organization Man, by William H. Whyte, Simon and Schuster, Inc., N.Y. 1956.

(2) Where are your Unenriched Jobs ?, By D.A. Whitsett (Harvard Business Review, January – February, 1975).

الأشخاص بأسلوبٍ يـخنق فيهم روح المبادأة والابتكار ، ويصـنع منهم « رجال منظمات » .

Organizations wrap personalities by stifling initiative and creating "organization men".

ولعل هذه النظرة الانـتقادية يُعْوِزها حجج أكثر إقناعاً ، لأننـا نعرف جميعاً أن الإدارة تهتـم بالإنسان ، إذ أن مـهمة الإدارة هى إنجـاز الأعمال عن طـريق الآخرين . . أى عن طريق الإنسان . . فالإدارة إذن عملـية إنسانية ، فهى تهتم بدراسة ديناميكية النشاط الإنسانى مـن جهة ، ومدى ارتباط هذه الدينـاميكية بالمناخ الثقافى والحضارى الذى يتم فـيه هذا النشاط ، إلى غير ذلك من عوامل أخرى . . أى أنها تدرس مسلك الفرد ،وتتفهم شخصيته ، والجوانب الإدارية فيه . . وتستهدف من وراء ذلك معرفة تـصرفاته ، وذلك للاهتداء إلى أساليب يُمكن عن طريقها زيـادة التجانس بين الأفراد وتطبيق العلوم الحـديثة التى تُسهم فى تحقيق هذا التـجانس تطبيقاً علمياً . . أى أن الإدارة تـدرس الإنسان ككائن حى يتفاعل مع الظروف البيئية المحيطة به ، ومن أجل ذلك أيضاً بحثت الإدارة فى إيجاد لغة الاتـصال المناسبة . . إذ المعروف أنه وفقاً للـتطور الحضارى الذى نعيش فيـه أن لغة الاتصال هذه لها جوانـب ثقافية واقتصادية وسـياسية وإدارية . . إلخ . . ولغة الاتصال هذه تُعتبر من أهم الأسس التى تقوم عليها الإدارة ، وقد أُنـشئت « للإتصـال الجيد » كـراسى أستاذيـة فى جامـعات العالـم ، هذا بالإضافة إلى مراكز أبحاث للمعلومات ونظم الاتصالات ، بحيث لا يَشُك أحد الآن فى إنسانية العملية الإدارية .

وهناك فارق بين الجهود التى تُبذل عند وضع تصميم لهيكل تنظيمى لمشروع قبل إنشائه ، أو مراجعة هذا الهيكل بالنسبة للمشروع المستمر « فلا ينشأ بالطبع

فى المنشأة المستمرة مُشْكِلَة . . حيث تكون الاتصالات فى البناء التنظيمى من أعلى إلى أسفل . . ومن أسفل إلى أعلى . . فالعملية التنظيمية عملية مستمرة ، وشيء طبيعى أن يكون هناك اتجاه نحو المراجعة المستمرة للمهام فى كل مجموعة ، وأن يمتد هذا الاهتمام بحيث يشمل جميع المستويات حتى يمكن أن تُواكب المنشأة التطورات التى ترشدنا إليها التجارب المُرشدة التى أُجريت ، وذلك فيما يتعلق بالجماعة وتوزيع المهام على أفرادها » .

وفيما يلى النص :

"Of course, in a going concern the problem of whether one builds from the top down or the bottom up does not arise. The organization process is continuous, and the normal expectancy is that the tasks themselves and their grouping will be simultaneously under consideration at all levels in order to bring the enterprise into tune with tested guides of association and assignment".

ولعل من الأفكار المنطقية التى يمكن أن نرد بها على هذا الرأى ، أنه حيث يوجد خط سلطة تنفيذى ، فإن هذا يعنى وجود رئيس ومرؤوس يرتبطان ببعض بخط من السلطة يمتد من الأول إلى الثانى . . وكما يوضح « ج. د. مونى »[1] فى كتابه « مبادئ التنظيم » أن هذه السلطة التسلسلية موجودة فى كل منظمة على شكل مدرج ، وقد سمى هذا الترتيب التسلسلى « بالمبدأ المتدرج فى التنظيم » "The scalar principle in organization" .

(1) The Principles of Organization, By James D. Mooney (N.Y.: John Wiley & Sons, Inc. 1958).

وقد توجد أنواع متعددة من العلاقات ، كالعلاقات التنفيذية أو الاستشارية . . إلا أن الهيكل التنظيمى يسير فى خط واحد ، ولا يمكن أن يكون غير ذلك .

The structure of organization is single track only, and can never be anything else.

ولعل من الأسباب الرئيسية للانتقادات التى وجهها البعض إلى الهيكل التنظيمى . . مرجعها إلى أن فكرة الهيكل التنظيمى ، ونطاق الإدارة ، انبثقت مع مدرسة الإدارة العلمية ، الأمر الذى دفع المنتقدين إلى وصفها بأنها أفكار تقليدية ، غير أننا ينبغى أن نُؤكِّد فضل المدرسة العلمية التى حمل لواءها « تايلور وفايول والتون مايو » وأن كثيراً من أصولها ومبادئها وقواعدها مازالت تُطَبَّق فى مختلف المشروعات حتى اليوم ، بما يضمن أفضل النتائج لصالح الأغلبية العظمى من المساهمين . . هذا العدد يقع عليه اختيار الأعضاء . . هم أعضاء مجلس الإدارة ، ومن هذا المنطلق فإن مهمتهم الأولى هى ترجيح وُجهة نظر حملة الأسهم . . ولمجلس الإدارة بوصفه الرأس المدبر للشركة ، حق ممارسة سلطات الشركة فى إطار الحدود التى قد توجد فى النظام الداخلى .

"The board of directors, as the managing head of the corporation. has the authority to exercise the powers of the corporation, subject to any limitations that may be found in the by laws".

وظائف مجلس الإدارة : Functions of the Board of Directors

سبق أن أوضحنا أن من بين المهام الأساسية لأعضاء مجلس الإدارة إدارة المنشأة لصالح أولئك الذين يمتلكونها ، أى لصالح حملة الأسهم . . فإلى أى

حد يتدخل أعضاء مجلس إدارة الشـركة لتحقيق هذه الأهداف ؟ . . خاصة وأن هناك من يعـتقد أن مجلس الإدارة إنْ هُوَ إلاّ خدعة قـانونية Legal sham . . وأن مجالس الإدارة تقوم بدورها فى إدارة الشـركات ، وأن الفصل بين الملكية والإدارة ، أدى إلى أن تهتم الشركات بالتنمية الإدارية ، وأن تجعل المجموعات الإدارية الداخلية قوية جداً Inside managerial group all–powerfull .

وفى إيجاز يُمكن أن نُلَخِّصْ ما تقوم به مجالس الإدارة فى معظم الشركات بما يلى :

١ - لعل من أهم المهام التى يقوم بها مـجلس الإدارة ، بالإضافة إلى مسئولياته تجاه حاملى الأسهم ، أن يستشعر مسئولـياته أيضاً قبل القوى العاملة التى تُعتبـر جهودها ضروريـة لنجاح المشـروع ، وكذا المستهـلكين الذين يُعـتبر رضاؤهـم عن منـتجات المشـروع أو خدماتــه عامـلاً أساسياً فـى بقائــه وازدهاره .

٢ - من المهـام الأساسيـة التى يقـوم بها مـجلس الإدارة ، تحديـد الأهداف العامة ، وفى هذا المقام لا يكتفـى مثلاً بالقول : « إن الهدف هو الربح » . . ذلك أن الربح يُعتبر هدفاً أساسياً فـى جميع المشروعات التجارية ، إنما ينبغى تحليل الأهداف العامة إلى أهـداف فرعية ، ووضع السياسات العامة التى يُمكن بواسطتها تحقيق هذه الأهداف .

٣ - من الأعمال الهامة أيضاً اختيار رئـيس مجلس الإدارة ، ويُعتبر هذا العمل مُهماً فى الـشركات المساهمة . . نـظراً لأن شخصية رئيـس مجلس الإدارة غالباً ما تكون ذات تأثير طويل المـدى على نشاط الشركة ، بل أن البعض يرى أن هذه الشركات إذا وقع اختيارها على رئيس جديد ، فإنما يعنى هذا

إعادة النظر فى سياسة الشركة . . كما وأن الشركات الأمريكية تُعطى لرئيس مجلس الإدارة الحق فى أن يُعيِّن كبار الموظفين ، وترى أن هذا ضرورياً ، حيث أنه الشخص الذى يقع على عاتقه أعباء الإشراف على الإدارة التنفيذية ، وهو فى نفس الوقت مسئول أمام مجلس الإدارة . . فإذا لم يتمكن من اختيار معاونيه ، فلا ينبغى نتيجةً لذلك اعتباره مسئولاً عن الإدارة الناجحة لمجموع الشركة .

"If the president cannot select his lieutenants, he can hardly be held responsible for the successful operation of the corporation as a whole".

٤ - يقوم المجلس بمهمة مراجعة النتائج Checking on results وهذه المهمة تنبثق من مسئوليته فى وضع السياسات ، ومن أنه مسئول أمام المساهمين عن إدارته الناجحة للشركة بما يضمن مصالح المساهمين ، وعلى هذا الأساس ، ينبغى على المجلس أن يُراجع نتائج سياساته أولاً بأول ، ويتطلب هذا دراسة القوائم المالية Review of financial statements ، والحصول على شهادةمن أحد المراجعين المعتمدين المستقلين . . وهذه الشهادة ينبغى أن تتضمن دراسة دقيقة عن مستقبل السيولة النقدية ، ومصاريف المتاجرة ، والإيرادات ، والمصاريف الرأسمالية . . الخ . . وينبغى دائماً أن يقوم المجلس بتدقيقه فى النتائج أثناءحدوثها - بل إن الأفضل أن يقوم بهذا التدقيق قبل وقوعها .

"The board must check on results while they are occuring and, ideally, before they occur.

٥ - يقوم المجلس بالاعتماد النهائي للميزانيات Final approval of budgets سواء أكانت تلك الميزانيات تتعلق بالنقدية، أو الإيرادات، أو المصروفات، أو المصروفات الرأسمالية ، أو تتعلق بمجموعة من الموظفين . . فجميع هذه الميزانيات تُعتبر أدوات للتخطيط . حيث أن نتائجها تُتَرْجَمْ إلى الأرقام المتوقعة في المستقبل ، وعلى هذا الأساس يُعتبر أساسا لقياس درجة كفاءة الأعمال .

٦ - من المهام التي ينبغي على مجلس الإدارة أداءها ، وغالباً ما يغض النظر عنها ، هو العمل على تأمين استقرار تجاري طويل المدى Securing long-range business stability ، خاصة وأن المشروعات تعيش في ظل ظروف محيطة متغيرة ، من الناحية المادية والاجتماعية والسياسية . . ولذلك نجد أن « تشستر بارنارد » يقول في كتابه في وظائف المديرين : « على الرغم من أن التنظيم الرسمي للمشروع قائم ومنتشر في كل الأجزاء Omnipresent ولا يمكن التهرب منه ، إلا أن هناك حقيقة . . وهي « أن التعاون الناجح عن طريق التنظيم الرسمي شيء غير عادي . . وليس شيئاً غير طبيعي » .

"It is a fact that successful cooperation in or by formal organizations is the abnormal, not the normal condition".

والسبب في ذلك أن البيئة التي تعيش فيها المشروعات بيئة متغيرة ، وفيما يتعلق بالجانب التجاري منها ، فإن التغييرات التكنولوجية ، وفي التسويق ، وفي أذواق المستهلكين ، وفي الأحوال السياسية والاقتصادية . . ونمو منشآت للأعمال جديدة . . كما هو الحال في منشآت الخصم

Discount house . . الخ . .كل هذا يـنبغى أن يَتَنَبَّهْ إليه أعـضاء المجلس بصفة عامة ، ورئيـس المجلس بصفة خاصة باعتباره رئيسـاً للهيئة الإدارية للمنشأة . . ويقول : هـ. مورر H. Maurer [1] « يقع على عاتق مجلس الإدارة ، والإدارة معاً مهـمة ، تَجَنُّب وقوع الشركة فـى أى ضيق . . أو نكسات . . وعليهـما معاً مهمة الحِفَاظ عليها . . والإبقاء علـى شخصيتها . . وضمان استمرارها » .

"Board and management alike are in the business of avoiding calamity, of preserving the company, maintaining its personality, ensuring its continuity".

أى بتعبـير آخر . . إن الشركة قد نـشأت لتعيش دومـاً . . وعلى هذا فإنه من واجب مجلس الإدارة أن يقبل مسئولية استمرار حياتها .

"In other words, as the corporation form is designed to furnish immorality, so it is the duty of the board of directors to accept responsibility for survival".

٧ - من المواضيـع الهامة التى تقع عـلى عاتق أعضاء مجـلس الإدارة ، اتخاذ قرار فيـما يتعـلق بتوزيـع الأرباح . . أرباح علـى المساهمـين ، بصفتـهم مستثمرين ، والـذين غالباً ما يحكمون على جـهود أعضاء مجلس الإدارة بالنتائـج التى تعود على المساهمـين ، حيث أن هذه النتائج تُعتبـر حصيلة الجهـود التى بذلهـا أعضـاء مجلـس الإدارة ، وفى مقدمـة هـذه النتائـج « الأرباح » . .وكـذلك هـناك شـركات تـأخذ بمفـهوم مـشاركـة العـمال

(١) يرجع فى ذلك إلى :

Management By Committee, By H. Maurer (Fortune Magazine, April 1953).

والموظفين فى الأرباح حفزاً لهم على الشعور بمسئولية المالك صاحب الشىء ، وبالتالى زيادة كفاءتهم الإنتاجية . . وهؤلاء أيضاً يتطلعون إلى الأرباح . . هذا بالإضافة إلى أن السياسات المالية التى تتبعها المنشأة قد تلجأ إلى الاقتراض للقيام بمقتضيات التوسع ، وسياسات الاقتراض هذه تقابلها التزامات مالية واجبة السداد . . فإذا كان الأمر كذلك ، فما الذى يفعله مجلس الإدارة ؟ . . هل يوزع الأرباح ؟ . . قد يتخذ قراراً بالتوزيع ، وحينئذ فإنه يكون بذلك قد أخذ بالسياسة القائلة فيما يتعلق بالمستثمرين « إن المكاسب الفورية فى اليد ، خير من المكاسب التى تتحقق منها فى المستقبل نتيجة بقائها واستثمارها فى نشاط المشروع » .

"Immediate earnings in hand than invest in future earnings of the business".

وقد يتخذ قراراً ببقاء الأموال . . وسداد الالتزامات . . وحينئذ يكون قد مارس وظيفته فى الوصاية على مصالح المستثمرين والمشروع ككل . . على أى حال إن مثل هذا القرار يرتبط بالتخطيط المالى للمشروع Financial planning ، والقانون يتطلب دائماً من أعضاء مجلس الإدارة أن يتصرفوا فى أمور الشركة بعناية معقولة ، تماماً كما يتصرف الرجل العاقل فى شئونه الخاصة .

"The law requires them to act with the same reasonable care that a prudent man would exhibit in handling his own property".

٨ - تَبيَّن من عديد من الدراسات التى أُجريت والتى تتعلق بأعضاء مجلس الإدارة ووظائفهم ، أن واحداً من أهم هذه الوظائف ، هو توجيه الأسئلة التى تدل على الفطنة وحسن التمييز .

"It has been found that one of the significant functions of a director is to ask discreeting questions".

ولعل من أهم الجوانب التى تُستخدم فيها هذه الأسئلة ، ممارسة مجلس الإدارة لمهمة من أهم الأعمال التى يقوم بها . . وهى اتخاذ القرارات فى الأمور التى يصعب فيها تفويض السلطة إلى الآخرين . . فينبغى على جميع أعضاء مجلس الإدارة أن يُسهموا بجهودهم لجعل عملية اتخاذ القرار تتم بأعلى درجة من الكفاءة .

وينبغى أن يكون واضحاً ومفهوماً أن اتخاذ القرار لا يعتمد فقط على أعضاء مجلس الإدارة الذين يُلمُونَ إلماماً كاملاً بمختلف أوجه النشاط فى المشروع ، إنما الأعضاء الآخرين أيضاً عليهم أن يشتركوا فى تبعة اتخاذ القرار ، خاصة وأن هؤلاء الآخرين غالباً ما يتميزون بالخبرة فى معالجة المواقف ، وأن لديهم إدراكاً حسياً بمشكلات المشروع Intuitive feeling about business problems . . ويدخل فى مفهوم الإدراك كما نعلم الخبرة بالمواقف الإدارية ، وربط الشخص لبعض جوانب خبراته بمحيط البيئة التى يعمل فيها ، سواء أكانت هذه البيئة داخلية أو خارجية . . وتفاعله مع هذه البيئات ، وعن طريق هذاالتفاعل يكتسب إحساساً خاصاً ومهارات خاصة تُتيح له السبيل للمشاركة والإسهام فى اتخاذ قرارات يؤخذ فى الاعتبار عند إصدارها حصيلة هذا الإدراك الحسى للمواقف .



على جميع أعضاء مجلس الإدارة أن يُسهموا بجهودهم لجعل عملية اتخاذ القرار تتم بأعلى درجة من الكفاءة . . إن هذا يتطلب منهم أن يقوموا بالدراسات قبل موعد انعقاد الجلسات ، وعليهم أن يتعرفوا على جميع جوانب المشكلة موضوع القرار ، والوسائل الموضوعة لحلها ، وتحليلها وتقييمها . . « لاتخاذ القرار الأفضل من بين البدائل المعروضة » . . ثم بعد هذا عليهم أن يشرفوا أيضاً على أساليب المتابعة وتقييم النتائج .

واتخاذ القرارات كما نعلم يتطلب ضرورة التَعَرُّف على المشكلة التى من أجلها يُتَّخَذْ القرار ، ثم بعد هذا تحليلها وتقييمها . . ثم وضع بدائل حتى يمكن اختيار أفضلها فى إطار الجهد الذى يُبذل من أجل دقة وحياد البيانات التى تُجْمَعْ ، وذلك حتى لا يصدر القرار مشوباً بأى نوع من أنواع الانحياز . . ومن هنا تأتى أهمية الأسئلة الاستفسارية التى تتميز بالفطنة وحُسن التمييز من قِبَلْ أعضاء مجلس الإدارة ، لأولئك الذين يتقدمون بالدراسات التى على ضوئها تُتَّخذ القرارات ، وغالباً ما يكونوا الرؤساء التنفيذيين . . فإن هؤلاء إذا عرفوا « أن أعضاء المجلس يشتهرون بالمشاركة الفعلية فى اتخاذ القرارات . . وأن كُلَّ فرد منهم يقوم بدوره فى الإسهام فى صنع القرار ، وأن من بين هذه الجهود التى تُسهم فى ذلك دراساتهم الخاصة القائمة على الإدراك الحسى للمشروع - وبالتالى المناقشة أثناء الجلسات عن طريق توجيه الأسئلة التى تتميز بالفطنة وحُسن التمييز . . كل هذا يجعل الرؤساء يُدْخِلون فى الاعتبار ما قد يتوقعونه من الأسئلة التى ستوَّجه إليهم من أعضاء مجلس الإدارة ، ويقومون بإعداد إجابات موجزة لكى يتمكنوا من الدفاع عن وجهة نظرهم . . وبذلك يُسهم الجميع فى جعل عملية اتخاذ القرار تتم بأعلى درجة من الكفاءة .

وينبغى أن يفهم جميع أعضاء مجلس الإدارة أن عملية اتخاذ القرار ليست مسألة شخصية . . كما أن فاعلية القرار وكفاءته ليست مُحَصِّلة لنوعية القرار الذى يتخذه شخص معين ، إنما عملية اتخاذ القرار تُعتبر أمراً تنظيمياً . . بالإضافة إلى انعكاساته الإدارية ، والمعيار الذى يمكن على أساسه تقييم منظمة ما ، هو نوعية القرارات التى تتخذها هذه المنظمة ، بالإضافة إلى الكفاءة التى توضع بها تلك القرارات موضع التنفيذ .

تمثيل العمال والموظفين فى مجلس الإدارة :

لعل من الجوانب المُهمة فيما يتعلق بزيادة فاعلية مجلس الإدارة فى القيام بواجباته ، ما تلجأ إليه بعض المنظمات من الأخذ بالأساليب الإدارية التى ترى ضرورة تمثيل العمال والموظفين فى مجالس الإدارة ، آملة من وراء ذلك تحقيق الكفاية الإنتاجية ، وذلك عن طريق تنمية وتطوير إحساس العاملين بالمشاركة الواضحة المنظمة فى الهيئة الإدارية العليا التى يقع على عاتقها تحديد الأهداف ورسم السياسات وقيادة المنشأة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية .

وقد أخذت مصر بهذا المفهوم ، فأصدرت فى يوليو عام ١٩٦١ القانون رقم ١١٤ ، والقانون رقم ١٣٧ ، اللذان نصا على ألا يزيد عدد أعضاء مجلس إدارة الشركة أو المؤسسة وقتئذ على سبعة ، على أن يكون من بين أعضاء مجلس الإدارة عضوان أحدهما عن الموظفين ، والآخر عن العمال ، وذلك عن طريق الانتخاب ، ثم صدرت القوانين رقم ١٤١ ، ١٤٢ لسنة ١٩٦٣ وغيرها لزيادة فاعلية مُشاركة العمال فى الإدارة بزيادة نسبتهم فى مجلس الإدارة ، وإحاطتهم بالضمانات التى تَكْفُل لهم أداء مسئولياتهم فى حرية تامة ، فزيد عدد أعضاء مجلس إدارة الشركة إلى تسعة أعضاء ، على أن يكون من بين هولاء التسعة - أربعة أعضاء عن العاملين فيها دون تفرقة بين عامل وموظف ، ورفع مدة العضوية من سنة إلى سنتين ، وامتد سريان القانون إلى العضوية بمجالس إدارات الجمعيات والمؤسسات الخاصة ، بعد أن كان قاصراً على الشركات . . كما نص على وجوب اجتماع مجلس الإدارة مرة على الأقل كل شهر بعد أن كانت مرة كل ثلاثة أشهر . . كما جعل التحقيق مع العاملين المنتخبين فى مجالس الإدارة من اختصاص النيابة الإدارية ، وقصر حق وقفهم

وتوقيع عقوبة الفصل عليهم على المحكمة التأديبية وحدها ، وذلك حماية للعاملين المنتخبين فى مجالس الإدارة مما قد يتعرضون له من ضغط أو إكراه أو أى نوع من أنواع المؤثرات أثناء قيامهم بأعمالهم .

وزيادة فى تحقيق مفهوم المشاركة فى الإدارة ، نُصَّ على تأليف لجنة أو أكثر لشئون الأفراد فى الشركة تُشَكَّل بقرار من مجلس الإدارة ، من ثلاثة أعضاء ، من بينهم واحداً أو أكثر من أعضاء مجلس الإدارة المُنْتَخَبين ، وفى ذلك ضمان لإشراف القوى العاملة المنتخبة على شئون الأفراد وهى من الأمور الهامة التى تعنى بها القوى العاملة بصفة خاصة . . كما صدرت القوانين التى تحدد وتُنَظِّمْ مشاركة العمال فى فائض الإنتاج ، وذلك حتى يتحقق مفهوم الولاء والإنتماء للمشروع الذى يَبْذُلُ فيه العامل أقصى جهده ، ويشارك فى ثمرة النجاح الذى أسهم فى تحقيقه .

ومما لا شك فيه أن تمثيل العمال والموظفين فى مجلس الإدارة ، واشتراكهم فى الأرباح له نتائج إيجابية ، نلخصها فيما يلى :

١ - اشتراك القوى العاملة فى رسم السياسات التى يسير على هديها المشروع ، يعنى إسهامهم فى وضع أساس البناء النظامى له ، وهذه لابد من معرفتها لتسهيل مهمة القوى العاملة ، فإذا لم تُعرف بوضوح تَعَذَّر وضع التنظيم السليم وتحديد المسئوليات والعلاقات وضمان سير العمل بين المنفذين بدرجة عالية من الكفاية والتناسق . هذا إلى أن معرفة هذه السياسات تُساعد على رفع الروح المعنوية ، إذ من المعروف أنه إذا سار الأسلوب الإدارى على أساس إصدار التعليمات ، وأن على العمال « أن يصدعوا بما يؤمروا ! . . » إذا حدث هذا فمما لا شك فيه أن النتيجة المترتبة على

ذلك ، ضعف الروح المعنوية بين القوى العاملة ، وضعف الروح المعنوية يترتب عليها ضعف الإنتاج ، هذا فضلاً عن أن الجهل يُولِّد الشك وعدم التعاون وضعف الدافع على العمل ، أما مشاركة العمال فى رسم السياسات فإنها تخلق بينهم الثقة فى سلامة الإدارة .

٢ - من بين الجوانب الهامة التى تهتم بها المنشآت ، تَدَفُّقْ العمل وفقاً للخطط المرسومة ، وأن تنساب السلطة الرسمية فى خطوطها الطبيعية وبحيث تتمكن من تنسيق وضبط وتوجيه أفراد القوى العاملة ، وأن يعرف الجميع أن المنشآت تسعى جاهدة لإشباع الاحتياجات المشروعة للأفراد بالقدر الذى تتسع له مواردها وإمكانياتها ونموها وازدهارها ، وأن تحقيق هذا يتطلب المراقبة المستمرة ، وتحقيق ولاء القوى العاملة عن طريق حسن أداء أعمالهم فى المنشأة بحيث يتحقق الامتزاج بين المنشأة والعاملين فيها . . والأخذ بمفهوم تمثيل العمال والموظفين فى مجلس الإدارة ، يحقق الفهم الكامل للقرارات التى تُتَخَذ ، وبذلك يسهل على ممثلى العمال والموظفين أن يُقنعوا القوى العاملة بما يصدره مجلس الإدارة من قرارات ، وبالتالى قبول القوى العاملة النتائج النهائية المترتبة على هذه القرارات .

٣ - شعور القوى العاملة بمسئولية المالك صاحب الشيء ، ومن شأن هذا أن يخلق فيهم قوة دافعة للسير قُدُماً بالمشروع نحو النمو ، إذ أنهم يستشعرون حقاً وصدقاً أن تَقَدُّم المشروع يُعتبر تَقَدُّماً لهم ، وتحسيناً لشئونهم الاقتصادية والاجتماعية . . هذا فضلاً عن شعور القوى العاملة بأنها سيدة نفسها ، بدلاً مما قد يشعُرُ به العامل فى المنشآت الأخرى التى لا تأخذ بهذا المفهوم ، حيث ينتابها شعور بالقلق ، وأن عليها أن تبحث دائماً عن سيد

ليستأجرها ويتحكم فى رزقها ،وغالباً ما يستحل لنفسه فائض قيمة عملها ورزقها .

٤ - لعل من أهم الجوانب التى يستهدفها الأخذ بمفهوم تمثيل العمل والموظفين فى مجالس الإدارة ، هو الفهم الكامل لطبيعة الإدارة ، ودورها الخَلاَّق فى تنمية المشروعات ، وأنه بدون الإدارة السليمة ، فإن « عناصر الإنتاج » يتعذر الاستفادة المُثلى منها ويتعذر تحويلها إلى إنتاج أفضل . وفى جميع المجتمعات ينبغى أن يكون واضحاً ومفهوماً أنه على قدر كفاية الإدارة ونجاحها فى القيام بأعباء الوظائف المختلفة الملقاة على عاتقها يُقَدَّر للمشروع البقاء . . وفوق هذا نجاحه واستمرار تقدمه ونموه . . وأن تمثيل العمال يعمل على تحقيق وحدة وتضامن « الهيئة الإدارية العليا » بأجل معانيها . . وبدلاً من المصطلحات الشائعة التى تدور عن « مسئوليات رأس المال » . . و « حقوق رأس المال » . . أو « حقوق القوى العاملة » . . بدلاً من ذلك . . يذوب الجميع فى وحدة واحدة بحيث ينبغى أن يصبح هناك شعاراً واحداً للجميع وهو « مسئوليات الإدارة » . . باعتبار أن الجميع وفقاً لنظرية التمثيل يشاركون فيها ، ومسئوليات الإدارة هذه تُعَبِّر عن الاعتقاد بأن التغيرات الاقتصادية يمكن أن تحدث عن طريق تحسين كفاءة الإنسان وتحقيق العدالة الاجتماعية . . ولتحسين كفاءة الإنسان ينبغى العمل دائماً على تحسين أداء الأعمال وأنماطها المختلفة . . وهذا يتطلب تبسيط أداء العمل Work simplification وهذا بدوره يتطلب تحليل عمليات الإنتاج ودراسة الزمن الذى تُؤَدَّى فيه جزئيات أداء العمليات . . إلى غير ذلك من الجهود التى تؤدى إلى زيادة كفاءة العمال ، وبالتالى زيادة الدخل . . ومما لا شك فيه أن تحقيق ذلك يتطلب الاستعانة بالخبراء

فــى أساليب التنظيم وطرق العمل Organization and Methods Techniques وهؤلاء لكى يقوموا بمهمتهم عليهم أن يتعاملوا مع مختلف القوى الوظيفية فى المنشأة لكى يحصلوا على المعلومات والبيانات الحقيقية اللازمة للقيام بمقتضيات التطوير ، وحتى يحصل الخبراء على ذلك ، لابد من التعاون الوثيق القائم على الفهم والثقة فى أهداف الإدارة . . ويرى علماء التنظيم والإدارة أن تمثيل العمال والموظفين يؤدى إلى كسب تعاون العمال والمشرفين وخلق جو من الثقة والتفاهم والتعاون المتبادل ، بحيث تسير الإدارة فى برامجها التى تتعلق بتحسين طرق وأساليب الإنتاج بمعدل أسرع ، وتحقق نتائج أفضل .

الصفات الواجب توافرها فى أعضاء مجلس الإدارة :

من الأمور التى قد تتفاوت فيها الآراء بين علماء التنظيم والإدارة ، موضوع الصفات التى ينبغى توافرها فى أعضاء مجلس الإدارة ، حتى يُصبح مجلس الإدارة مجلساً مثالياً .

"Opinions may vary as to what characteristics the ideal board of directors should possess".

وقد حاولنا أن نتعرف على أفضل الآراء فيما يتعلق بالصفات التى ينبغى توافرها فى أعضاء مجلس الإدارة أو بمعنى أصح مجلس الإدارة ككل ، ورأينا أن من خير ما نسترشد به فى هذا الشأن رأى المعهد الأمريكى للإدارة [1]

(١) يرجع فى ذلك إلى :
American Institute of Management, The Corporate Director, Special Issue, December 1951.

American Institute of Management . . الذى قام ببحـوث فى هذا الموضوع فى عـام ١٩٥١ ، وأصدر حكـماً أوضـح فيه أن أفـضل مجـلس لـلإدارة فى الولايات المتحدة الأمـريكية هو مجلس إدارة المؤسسة الـعامة للأغذية General Foods Corporation ، نظراً لأن تشكيل مجلـس إدارة هذه المؤسسة لوحظ فيه أنه يُغَطِّى الاحتيـاجات الخاصة بالمؤســسة من وجهة نظـر المقاييس التـى وضعها مجلس إدارة المعهد فى هذا الشأن . . فأعضاء المجلس كانوا نشطين فى الشئون المدنية والتـجارية والخيرية ، وكل ما يتـعلق بشئون المجتمـع ، وبذلك أظهروا اهتمـاماً وتَفَهُّماً لأهمـية العمـل فى انسجـام كامل مع المجـتمع . . وقد عـمل الأعضاء سوياً كفريق ، وكان نشاطهم يَتَّسِمْ بالمسـئولية فيما يتعلق بدور المؤسسة فى رعاية وتنمية مصالح المساهـمين ، والموظفين ، والجمهور ، وقاموا بدورهم كأعضاء فى مجلس الإدارة بجدية . . وبما أن جميع أعضاء مجلس الإدارة كانوا يعيشون فى مناطق قريبة من مقر المؤسسة ، فإن الاجتماعات الدورية التى كانت تُعقد كانت منتظمة . . ونظراً لكـفاءة القيادة الإدارية لرئيس المجلس ، وزملائه من كبار المديريـن ، فإن الشواهد كانت قائمة علي أن مـجلس الإدارة فعلاً كان يقوم بدوره وفقاً لأفضل المقاييس التى تتطلبها الإدارة .

وفيما يلى النص :

"In other respects, this board met the institutes standards. Its members were active in civic, business, charitable, and other community affairs, thereby showing an awareness to the importance of attunement with the community. The members worked well as a team, were actively responsible for the corporation's role in promoting the interests of stockholders, employees, and the public,

and apparently took their functions as directors seriously. Since all members lived within commuting distance of the work, regular meetings were well attended. because of the effective managerial leadership of chairman of the board, and the other top officers, evidence exists that the board actually functioned as best management practice demands".

وهنـاك دراسات عديدة أخـرى أُجريت عن مـجالس الإدارة ، والصـفات والقدرات التـى ينبغى أن تتوافر فـى أعضاء هذه المجالس ، ويكاد يـكون هناك اتفاق غالب على ما يأتى :

١ - أن مثل هذه المجـالس ينبغى أن تكون مـجالس متوازنة ، بمعنـى أن يتوافر فيـها ممثـلين عن إدارة الـشركة . . وممـثلين عـن الهيـئات الخارجـية ذات المصالح فى الشركة . . وممثلين عن كـبار المساهمين . . هذا بالإضافة إلى خبراء فى مجال الشئون العامة للإدارة .

"Such balanced board would include representatives of company management, outside interest, large ownership interests, and experts in general management".

٢ - ينبغى أن يتوافر لأعضاء المجلس الفهـم الكامل لحقيقة الدور الذى يقوم به المجلس ، وأنه الهيئة التى تقوم بمهـمة تحديد الأهداف ، وتصميم الهيكل التنظيمى ، ووضع السياسات العامـة الطويلة المدى وأحكام أنظمة الضبط والرقابة عـلى مختلف أوجه الـنشاط ، وقياس نتيـجة أداء الأعمال . . . الخ . كل هـذا يتطلب تـوافر الكفايات الـقادرة على تَفَهُّم أداء مخـتلف أوجه النـشاط فى المنشـأة ، وذلك حتي لا يسود بـين القوى العامـلة فى

الشركة ، أن كبار المديرين التنفيذيين هم فعلاً المسيطرون على مجالس الإدارة . . وأن أعضاء مجلس الإدارة [1] إنْ هُمْ إلاَّ « مُحبُون لمراكزهم Complacent » « وأدوات طَيِّعَةْ Rubber stamps » . . « ومَسَّاحوا جوخ Back-scratchers » « ويتبادلون المنافع Logrollers » « ولا يَتَّسمُوا بالمسئولية Irresponsible » « يتعاملون مع أنفسهم Self dealers » « ومديرون غير أكفاء ، لا يعرفون ما هى واجباتهم ، ويؤدون أعمالهم بطريقة آلية تُعوزها الحماسة » .

"Incompetent managers who do not know what their duties are and treat these perfunctorily".

٣ - ينبغى أن يكون لأعضاء مجلس الإدارة مصالح مالية فى المنشأة A personal financial interest in the enterprise ، إذ المعتقد فى المجتمعات الرأسمالية أن المساهمين الكبار ، فضلاً عن قُدرتهم التمويلية ، فإن ازدياد حدَّة المنافسة فى السنوات الأخيرة ، جعل هؤلاء المساهمين يسعون للحصول على التخصصات اللازمة للمشروع لمقابلة حدة هذه المنافسة حتى وإن كانت هذه التخصصات من الخارج .

٤ - يحسن أن يكون أعضاء مجلس الإدارة . . أعضاء فى عدد محدود من الشركات A limited number of other directorship وذلك حتى يُمكن أن يُركِّزوا جهودهم فى العمل على تحقيق أهداف الشركات التى ينتسبون إليها ، ولا يقتصر جهدهم على مجرد حضور الجلسات ، بل ينبغى أن يكون لديهم الوقت الكافى الذى يسمح بدراسة جدول الأعمال ، وأن

(١) See "Directors who do not Direct", by W.O. Doglas, "Harvard Law Review", Vol. 47, June 1934.

يقوموا بالدراسات والاستقصاءات اللازمة فى هذا الشأن . . وهناك نقطة أخرى نحب أن نوضحها ، وهى أن بعض الشركات تُغالى فى قيمة المكافأة التى تُمنح لعضو مجلس الإدارة مقابل حضوره الجلسة ، فلا أقل من أن يبذل الجهد الذى يتعادل مع المبلغ الذى يحصل عليه وإلا كَثُرَتْ الأقاويل !! هذا فضلاً عن أن تَعَدُّد العضوية فى عدد كبير من مجالس الإدارة ، قد تكون له أسباب أخرى مظهرية ، فالبعض يجد أن اشتراكه مع أعضاء مجلس الإدارة للشركة الأخرى يعود عليه بمنافع شخصية هامة .

"His association with the other members of a corporation's board provides important advantages to him".

٥ - ينبغى على عضو مجلس الإدارة أن يكون على دراية بأوجه نشاط الشركة التى ينتمى إلى هيئتها الإدارية ، فإذا كان مثلاً عضواً فى مجلس إدارة شركة صناعية ، ينبغى عليه أن يكون على دراية بالشركة الصناعية وإنتاجها الصناعى A familiarity with company and its industry ويُستحسن كذلك أن يكون أعضاء مجلس الإدارة على جانب كبير من الخبرة والدراية بالنظم التجارية الحديثة ، ومما يساعد كثيراً على حُسن أداء هؤلاء الأعضاء لمهامهم ، إلمامهم بقواعد المحاسبة ، وإمساك الدفاتر ، وكيفية تحليل الكشوف المالية ، حتى يكونوا قادرين على معرفة حقيقة المركز المالى للشركة ، ومعرفة النسب التى تستخرجها المحاسبة لخدمة الإدارة من حين لآخر لمراقبة أوجه نشاط المشروع المختلفة ، ومتابعة تطور مركزه المالى باستمرار وبانتظام ، كتلك النسب التى تُستخرج من الكشوف

لمعرفة أى تغييرات تطرأ على الأصول والمطلوبات المتداولة وأرقام المبيعات والمصروفات المختلفة ، إلى غير ذلك من عناصر الميزانية .

٦ - ينبغى على عضو مجلس الإدارة أن تكون له مصالح كافية تُؤَكِّد انتظام حضوره للاجتماعات ، والتقدير التام لمشاكل الشركة .

A sufficient interest to ensure regular attendance at meetings and thoughtful consideration of company problems.

ونرجو أن يكون واضحاً أنه ينبغى عليه أيضاً بعد دراسة المشكلات دراسة وافية ، أن يكون عنده الرغبة والقدرة على تَقَبُّلْ النقد A willing to criticise وذلك لأنه من خلال النقد البناء تتضح الآراء ، ومن أجل هذا تهتم الشركات اهتماماً كبيراً بشخصية رئيس مجلس الإدارة ، ومن أهم الصفات التى يهتمون بها ، بالإضافة إلى قُدْرته العلمية ، أن يكون ديمقراطى الأسلوب ، ذو قدرة على عرض الأهداف وشرح الأساليب التى يُمكن عن طريقها تحقيق هذه الأهداف ، وتوزيع الأعباء على أعضائها فى المجلس بالقدر الذى يتناسب مع قدرة كل فرد واستعداداته ، على أن يكون ذلك فى إطار تعاون مجموعات صغيرة منبثقة عن المجلس يسودها روح الفريق .

ومن أهم الصفات التى ينبغى مُراعاتها عند اختيار رئيس مجلس الإدارة ، التأكُّد من أنه ليس مُتسلِّط الأسلوب ، ديكتاتورى النزعة ، يريد أن يجعل من جلسات مجلس الإدارة ، جلسة الفرد الواحد ، أى جلسة يتم فيها التوجيه من طريق واحد . . هو ما فى ذهن رئيس المجلس من آراء وأفكار ومقترحات . .



ينبغى عند اختيار رئيس مجلس الإدارة ، التأكُّد من أنه ليس مُتَسَلِّطَ الأسلوب ، ديكتاتورى النزعة ، يُريد أن يجعل من جلسة مجلس الإدارة توجيهاً من طريق واحد .. هو ما فى ذهن رئيس المجلس من آراء .. وأفكار .. ومقترحات !! ..

ولعل من الجوانب الـتى نرى أنها على جانب كبيـر من الأهمية التَأكُد من أن رئـيس المجلس يُتـقن فن إدارة الجـلسات ، بـحيث يُغَطِّى جمـيع الجوانب التـى تَتَعلق بكل مُشْكلة ، وهذا يـتطلب منه أن يُعطـى الفرصة لكل راغب فى عرض وجهة نظره . . بل فـى كثير من الأحيان يحاول هو من جانـبه أن يَحْفِزْهم علـى إبداء وجهة نـظرهم . . وذلك حـتى يَتَعَرَّف على وجـهة نظر جـميع الزمـلاء إن أمكن ، وبذلـك يُشْعِرْهُم بأهميـتهم الذاتية . . وأن لكل فرد منهم فعـلاً وجهة نظر مستقلة An independent viewpoint .

ومما لا شك فيه أن الأعضاء إذا مارسـوا هذا الأسلوب . وتأكدوا من أن لهم رأياً فـى الموضوعات والمشكـلات القائمة ، وأن الاجتـماع تسوده روح المشـاركة والتعـاون الحق ، وأن الجميـع يسهـمون فى التَعَرُّف عـلى نواحـى الـضعف ، ويشتركون بصـورة فعالة فى تقديم الارشـادات البناءة التى تـساعد فى رسم سيـاسة الشركة وتـوجيهها . . إذا شعـروا بذلك ، فإنَما يَحْفِزْهُم هذا إلى مـزيدٍ من إجادة الدور الذى يقومـون به . . لأنهم تأكدوا عن طـريق التطبيـق أن التوجيه يتـم عن طريقين . . طريـق رئيس المجلس . . وطريـقهم . . وبذلك يمتزج الـطريقان فى جُهْدٍ مشـترك نحو تحقيق الأهداف .

٧ - من الصفات الأخرى التى ينبغى أن تتوافر فى أعضاء مجلس الإدارة أن لا يوجد لديهم مصالح تتضارب مع مصالح الشركة No adverse interest ، وهذه الصفة هامة وضرورية ، فينبـغى مثلاً أن لا يكون عضواً فى مجلس إدارة إحدى الشركات ، الشخص الذى يـزاول لحساب نفسه ، أو لحساب غيره ، نشاطـاً من نوع النشاط الذى تقوم به الـشركة ، ولا شك أن هذه

قاعدة هامة وسليمة ومعقولة وضرورية ، فإن العضو الذى يمارس نشاطاً تزاوله الشركة ، يُعتبر منافساً لها . . ومن ثم لا يُمكن الاطمئنان إلى سلامة توجيهاته فى هذه الناحية ، بل أكثر من هذا قد يكون هذا العضو سبباً فى إثارة كثير من العراقيل التى تحول دون التَوَسُّع فى آفاق من النشاط الذى يفكر هو شخصياً فى ارتياده . . هذا بالإضافة إلى القيم الخلقية Moral values التى ينبغى أن يدين بها عضو مجلس الإدارة نحو المجتمع ، إذ أن هذه القيم تجعله يستشعر مسئوليته الكبرى نحو زملائه ونحو المجتمع الذى هو جزء منه . . ويمكن القول حقاً وصدقاً ، أن أى مشروع لا ينبغى أن يقوم إلاَّ إذا ارتكز على هذه القيم الأخلاقية التى ينبغى أن يتمسك بها مُؤَسِّسُوا المشروع . وكذلك جميع المواطنين . . وأعضاء مجلس الإدارة هم قادة . . فينبغى عليهم أن يكونوا قُدْوَة . . وينبغى عليهم أيضاً أن يكونوا مستقيمين يعملون فى إطار السلوك الاجتماعى الرفيع ، وتقاليد المجتمع المتعارف عليها .

تكوين مجلس الإدارة : Composition of the Board of Directors

ويهمنا قبل أن نختتم هذا العرض الموجز عن مجلس الإدارة ، وأهميته القيادية فى تحقيق الكفاءة التنظيمية والإدارية فى المشروعات ، أن نوضح أن كثيراً من الأبحاث قد أُجريت عن كيفية تكوين هذا المجلس ، وتناولت الدراسات فيما تناولت ، ضرورة أن تأخذ كل شركة فى الاعتبار أن يكون أعضاء مجلس الإدارة ، على جانب كبير من الخبرة والدراية بطبيعة عمل الشركة ، ووظائفها الرئيسية ، بحيث يتمكنون من القيام بهذه الوظائف على أفضل وجه ممكن ، وقد أوضحنا سابقاً أنه يجب أن يكون لدى أعضاء مجلس الإدارة ، أو على الأقل لدى الأغلبية منهم ، إلمامٌ تام وخبرة واسعة بالمواضيع

الأساسية التى تتطلبها إدارة الشركة ، والتى منها مثلاً التنظيم ، والتمويل ، والمحاسبة ، والإنتاج ، والتسويق ، وإدارة الأفراد .

غير أننا نُوجِّه النظر إلى أن الشركات الأمريكية تعترف بأنها وجدت صعوبة كبيرة فى أن يتوافر لديها من بين المساهمين من هم على جانب كبير من الخبرة والاستعداد ، وأن يتوافر لديهم الوقت ، بحيث يمكنهم أن يُسْهِموا فى تَقَدُّم المشروع وازدهاره . . هذا فضلاً عن الانتقادات الكثيرة التى وجهت إلى تشكيل مجلس الإدارة بأكمله من المساهمين ، والتى عبر عنها أصحابها بوضوح [1] ، « مبينين أنه ما دام مجلس الإدارة يتحمل المسئولية النهائية فيما يتعلق بالسياسة الأساسية ، وفيما يتعلق باختيار كبار المديرين المسئولين عن التنفيذ ، وفيما يتعلق بإجازة المصاريف الضخمة ، وفيما يتعلق برعاية مصالح المساهمين . . وأنها مُصانة فى الأمد الطويل ، فإن تشكيل مجالس الإدارة بأكملها من الداخل يعتبر تنظيماً شاذاً ولا يمكن اعتباره مقياساً صالحاً » .

وفيما يلى النص :

"The point is rather effectively made that, since the board has the ultimate responsibility for basic policy, for the selection of top operating executives, for the authorization of major expenditures, and for seeing that the long-run interests of the stockholders are protected, boards of directors consisting wholly of insiders are an organizational anomalys".

(١) H. Maurer, "Board of Directors", Fortune Magazine, Vol. 41, No. 5, May 1950.

ولعل هـذه الآراء ، هى التى دفعـت كثيراً مـن الشركات إلى الاتجـاه نحو الاستـعانـة من الخارج بمـا أطلـقوا علـيهم « أعـضاء مـجلس إدارة مـحتـرفين Professional Directors » وذلك من أجل تحقيق زيادة فـاعلية مجالس الإدارة In order to increase the effectiveness of boards ، إذْ أنَّ هؤلاء تتوافر فيهم القـدرة والخبرة الواسـعة ، هذا بالإضـافة إلى استـعدادهم لتـخصيص الجـهد والوقت اللازمين للواجبات التى يُكَلَّفُون بـها ، أو الاقتراحات التى تُقَدَّم إليهم . . والمدير المحتـرف غالباً ما يُخَصِّصْ وقته لعـدد من الشركات مقابـل المكافآت التى يـحصل عليـها ، وبشرط أن تكـون هذه الشركات غـير متنافـسة . . وفى انجلترا مثلاً التى أخذت بهذا الأسلوب مـنذ أمد بعيد لا يُعتبر أمراً غير عادى أن يشغل أحد هؤلاء المحـترفين من واسعى الخبرة عضوية مـجلس إدارة خمسة أو ستة شركات ، وأن يتقاضـى من كل شركة مبلغاً كبيراً يتنـاسب مع الخبرة التى يقدمها لهذه الشركات .

أما فى الولايـات المتحدة الأمريكية ، فـقد تبين من دراسة قام بهـا مجلس مؤتمر الصناعات الوطنية [١] فى عـام ١٩٤٦ National Industrial Conference Board حيث وجه استقـصاءً لعدد من أعضاء مجالس إدارات الـشركات ، فقد تبين مـن الإجابات أن أكثـر من خمسـين فى المائة ممـن وُجِّهَتْ إليهم الأسـئلة حَبَّذُوا فكرة ضم بعـض أعضاء مجلس الإدارة المحترفين إلـى المجالس ، وعلى أساس أتعاب سنوية ، وأن لا يعملوا فى شركـات متنافسة . . وكذلك ينبغى أن يتوافر فى هـؤلاء الأعضاء النظرة الاستقـلالية الموضوعية ، بمعـنى أن لا تكون

(١) يرجع فى ذلك إلى :

The Corporate Directorship, Studies in Business Policy No. 63 (New York : National Industrial Conference Board, Inc., 1953).

لديهم وجهة نظـر مُتَحَيِّزة لأى طرف من الأطراف . . أى الحكومة . . أو إدارة الشركة . . أو المساهمين . . أو المستهلكين . . إنمـا نظرتهم الموضوعية تستهدف الصالح العام ، وتضعه فوق كل اعتبار .

وفيما يتعلق بعدد أعضاء مـجلس الإدارة ، فكُلَّما كان عدد أعضاء المجلس متناسباً مع نشاط الشركة والقدرة عـلى تأدية وظائفه ، كلما كان أثره أفعل . . ولعل من المـفيد أن نوضح أن هناك مـن يرى عدد أعضاء أى لجنة مـن اللجان يؤثر علـى فاعلية أدائهـا لأعمالها ، كمـا قيل « إن مجلسـاً للإدارة يَتَشَكَّل من عشـرة أشخاص هو هـيئة إدارية . . أمـا مجلسـاً للإدارة يَتَشَكَّل من أكثـر من ثلاثين شخصاً إنما هو هيئة للمناقشة » .

"A directorial board of ten is an executive body and a board of over thirty is a debating body".

كما وأن هـناك من يرى أن مثـل هذا القول ليس صـحيحاً علـى إطلاقه ، مستنداً فى ذلك إلـى أن المجلس قد يكون قليل العدد ، غيـر أن قلة العدد هذه قد تكون عـلى حساب تمثيل الخـبرات والكفاءات والقدرات الـلازمة لحسن أداء المجلس لأعمـاله ، كما وأنه قد يكون كـبيراً ، الأمر الذى يصعـب معه إدارته بفاعلية ، وعلى هذا الأساس ، فينبغى أولاً مراعاة نوعية أعضاء مجلس الإدارة التى يحتاج إليها نشاط الشركة .

الخلاصـــة

يرى علماء التنظيم والإدارة أنه يُمكن وصف التنظيم بأنه كُفء عندما يُحقق الأهداف المقـررة ، ويوصف التنظـيم بأنه فَعَّالٌ فى حـالة تحقيقه لـهذه الأهداف بأقـل قدر من الجهـد والتكالـيف ، ويُضيف بـعض العلـماء إلى ذلك الـوقت . ويُستخـدم عادة اصطلاح « الكـفاءة » عند التحـدث عن العلاقة بـين المدخلات والمخرجـات ، وهناك إجـماع لدى عـلماء الـتنظـيم والإدارة عـلى أن « مبــدأ الكفـاءة » يُعتبر مـن بين الأولويات التـى يُقاس بها أى تـنظيم ، ولـذلك تحرص منشـآت الأعمال على أن يـتوافر فى التـنظيم سهـولة عمليـة الاتصال باعتـبارها لازمة وضرورية لـتوصيل الأهداف والخطط والـسياسات الخاصة بهـا إلى كافة الوحدات ، والمراقبة الدائمة لعلاقات السلطة التى ترتبط بالتنظيم ، والعمل على عقد اجتمـاعات مع المستويات الأدنى مـن سُلَّم المسئوليات والسلـطات ، للتأكُّد من وضوح الخـطط والسيـاسات التعلـيمية وإفساح الوقت لهـا لتقديم الأسئلة والاستفسارات ، لكى يتمكنوا من أداء أعمالهم بأعلى قدر من الفعالية .

ومن أجل تحقيق الكفاءة والفعاليـة اهـتـم علماء التنظـيم والإدارة بموضـوع « نطاق الإشراف » ، واعتبر بعضهم الحدود النظرية لنطاق الإشراف تتراوح بين ثلاثة وسبعة مرؤوسين بهدف تحسين نوعية الإدارة ، وتمكين المرؤوسين من أداء أعمالهم بفعالية . وقد اختلف علماء التنظيم والإدارة حول مفهوم « الفاعلية » .. فالبـعض ينظـر إليها مـن حيث الهـدف .. أى « مدخل الأهداف » .. والـبعض الآخر ينظر إليها عن طريق المقارنة أى « المـدخل المقارن » .. والبعض ينظر إليها من حيث المدى الذى تُحَقِقْ فـيه المنظمات أو الـوحدات التنظيمية أهدافها ، أى

« مدخل النظـم » .. وينظر فريق آخر من عـلماء الإدارة إلى الفاعليـة من وجهة نظر المنتفعـين أى « مدخل تعدد المنتفعين » .. وهناك مـن علماء الإدارة من يرى أن النماذج المستقبليـة للفاعلية التنظيمية سـوف تستفيد مـن مدخل الأهداف ، ومدخـل النـظم كأسـاس لتطـوير مـناهج إداريـة أكثر تَكـامُلاً . كمـا أن التَطَّوُر التنظيمى قد اتسع وامتد بحيث يشمل العديد من المناهج النفسية والاجتماعية .

ويرى عـلماء التـنظيـم والإدارة أن من أساسيـات تحقيـق التنـظيم الفـعال ، التحليل العلمى للوظائف والأعمال وتوصيفها وتقييمها بحيث يتحقق التجاوب والتناسـق بين مختلف أجـزاء المشروع ، خاصة وأن هناك مـن ينظر إلى التـنظيم على أساس أنـه جزء من نماذج القيـادة والسُلْطة فى إطار المجتـمع ، وهذا بدوره يؤدى إلى معرفة : .. ما نوع السلطة التى يجب أن تتوافر فى الهيكل التنظيمى ؟. أخذاً فى الاعتبار أن الهيـكل التنظيمى لأى مشروع غالباً ما يـستند إلى العلاقات القائمة بين السلطات ، الأمر الذى ينبغـى معه أن تُوَضَّح بالخرائط التنظيمية التى تُبين المراكـز الوظيفـية وعلاقات الـسلطة الـقائمة ، والـتأكُّدْ من ترابـط الأعمال واستخدام جميع المصادر بفاعلية .

ويرى عـلماء الـتنظيـم والإدارة أن الهيـاكل التنـظيمـية تخـتلف من شـركة لأخرى اخـتلافاً كـبيراً ، غـير أنه يـوجد تـشابُه فى جـوانب أساسـية ، « فالـهرم التنظيمى » يتـصاعد من القاعدة العريضة التى تمثـل مجموع العمال ، ثم الإدارة الإشرافية ، ثم الإدارة الـوسطى ، ثم الإدارة العليا ، وتـوضِّح الهياكل التنظـيمية البُعدين الأفقى والرأسى . كما أن الهيكل التنظيمى ينبغى أن يتوافر فى تصميمه عنصر المرونة . وقد عرضنا بعض الأمثلة التطبيقية ، ومنها البحوث التى أُجريت

على مجموعة من الشركات المساهمة الصناعية فى الولايات المتحدة الأمريكية ، وخُلاصة هذه البحوث فيما يتعلق بالهيكل التنظيمى ومراحله الرئيسية ، والمراحل الإدارية الفرعية ، ووجهات النظر الانتقادية للهيكل التنظيمى ، والجهود التى ينبغى أن تُبذَل عند تصميم الهيكل التنظيمى قبل إنشاء المنظمات ، أو مراجعة هذه الهياكل بالنسبة للمنظمات المستمرة .

وقد تَطَرَّقْنَا إلى موضوع مجالس الإدارة ووظائفها ومسئولياتها ، ودورها فى العمل على تأمين استقرار تجارى طويل المدى ، خاصة وأن المشروعات تعمل فى ظل ظروف محيطة مُتَغيرة من الناحية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية ، ومن هذا المنطق يقع على أعضاء مجلس الإدارة مُهمة تجنيب الشركات أى ضيق ، أو نكسات ، أو أزمات ، والإبقاء على شخصيتها ، وضمان استمرارها ونموها وازدهارها . وقد أوضحنا فى هذا المقام دراسة انتقادية عن تجارب بعض الأمم ومنها مصر فيما يتعلق بالأخذ بالأساليب الإدارية التى تُحبِّذْ تمثيل العمال والموظفين فى مجالس الإدارة وصولاً إلى فاعلية المجالس فى القيام بواجباتها ، ودور هذا الأسلوب فى تنمية وتطوير إحساس العاملين بالمشاركة الواضحة فى الهيئة الإدارية العليا التى يقع على عاتقها تحديد الأهداف ورسم السياسات وقيادة المنشآت نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية ، ثم تَطَرقنا إلى آراء علماء التنظيم والإدارة فيما يتعلق بالصفات الواجب توافرها فى أعضاء مجالس الإدارة ، واسترشدنا فى ذلك بالبحوث والدراسات التى أجراها المعهد الأمريكى للإدارة ، والمقاييس التى وضعها فى هذا الشأن ، وكذلك البحوث والدراسات التى أُجريت عن كيفية تكوين مجالس الإدارة بهدف تمكينهم من أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن .

قضايا للمناقشــة

(١) « أكتُب بحثاً تناقش فيه رأى العلماء فى موضوع « الكفاءة » و « الفَعَالية » . . . وما هى الشروط والمواصفات التى يُمكن من خلالها التَعَرُّف على أن التنظيم كفء . . أو أنَّ التنظيم فَعَّال ؟ .

أيِّد بحثك ببعض الأمثلة التطبيقية التى أوردها العلماء ، ذاكراً أسماءهم ، ومراجعهم .

(٢) « يرى علماء التنظيم والإدارة ضرورة الاهتمام بإجراء البحوث والدراسات التى ترتبط بالعملية التنظيمية ، وما يتفرع عنها من تقسيمات إدارية فى نطاق الهيكل التنظيمى للمشروع » .

علّق على هذه العبارة ، ثم أشرح ما يأتى :

أ) كيف يمكن تَيْسير عملية الاتصال إلى كافة الوحدات التى يتضمنها الهيكل التنظيمى ؟ وما أثر ذلك على تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمات ؟

ب) وضح آراء بعض علماء التنظيم والإدارة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمى وطبيعته وأبعاده ، ورأيك الخاص من حيث الأسلوب الأمثل لتصميمه .

(٣) « تنشأ بعض الخلافات فى وجهات نظر علماء الإدارة حول تعريف مفهوم « الفاعلية » » .

ناقش هذه العبارة ، موضحاً فى دراسة انتقادية آراء علماء الإدارة فى المفاهيم الآتية التى استنبطوها من أجل تحقيق الفاعلية للمنظمات :

(١) مدخل الأهداف (٢) المدخل المقارن

(٣) مدخل النظم (٤) مدخل تَعَدُّدْ المنتفعين

(٤) « يرى علماء التـنظيم والإدارة أنه على الرغم من اختـلاف المُسَميات فيما يتعلق بالمصطلـحات الإدارية التى تستخدمها الشركات عند تـصميم هياكلها التنظـيمية ، إلاَّ أنه يوجـد اتفاق على التـشابه فى الأساسيـات بخصوص التَدَرُّج فى المستويات » .

علِّق على هـذه العبارة ، شارحاً مفـهومها ، ومضمونـها ، والمراحل الإدارية التى قد تتضمنها الهياكل التنظيمية ، ومؤيداً رأيك ببعض البحوث التـطبيقـية ، ذاكراً اسم المـصادر التـى أجرت هذه البـحوث ، والهيـاكل التنظيمية التى تُوضِّح آراء هذه المصادر .

(٥) تناول بالشرح والتعليق ما يأتى:

أ) من القائل « إنَّ المنظمات تُشكِّل الأشخاص بأسلوب يَخنق فيهم روح المبادأة والإبتكـار ، ويصنع منهم « رجال منـظمات » » ؟. . وما هى المناسبة التى قال فيها هذا الرأى ؟. . وما هو رأيك الخاص ؟. .

ب) من القائل « إنَّ نظام السُلطة فى المنظمة يخلق « شعوراً اتكالياً » » ؟. . وما هى المناسبة التى قال فيها هذا الرأى ؟. . وما هو رأيك الخاص ؟

(٦) تناول بالشرح والـتعليق وظائف مجلس الإدارة ، ولماذا يـرى بعض علماء الإدارة أن مجلـس الإدارة « إنْ هُوَ إلاَّ خدعة قانونـية !. . » ؟. . ورأيك الخاص فيمـا يتعلق بـ « الفـصل بين الملكية والإدارة » ، وأثـر ذلك على تحقيق الفعالية للمنظمات .

(٧) لماذا يرى العديد من علماء الإدارة أن اتخاذ القرار لا يعتمد فقط على أعضاء مجلس الإدارة ؟. . وما هى الأطراف الأخرى التى يرون أهمية اشتراكها فى اتخاذ القرار ؟. . وما هى الآراء التى تدور حول مفهوم فاعلية القرار وكفاءته ؟. .

(٨) « لجأت بعض المشروعات فى العديد من دول العالم إلى الأخذ بالأساليب الإدارية التى تسمح بتمثيل العمال والموظفين فى مجالس الإدارة » .

علّق على هذه العبارة ، شارحاً الأسباب التى من أجلها تُطَبِّقْ المشروعات أسلوب تمثيل العمال والموظفين فى مجالس الإدارة ، مُوضحاً التطور التاريخى الذى أدّى إلى أن تُطَبِّق مصر هذا الأسلوب ، ورأيك الخاص فيما يتعلق بتقييم هذه التجربة .

(٩) تناول بالشرح والتعليق وجهات نظر علماء الإدارة فى موضوع « الصفات الواجب توافرها فى أعضاء مجلس الإدارة » ، على أن يتضمن شرحك رأى معهد الإدارة الأمريكى فى هذا الموضوع ؟.

(١٠) « ثار الجدل فيما يتعلق باتجاهات بعض الشركات نحو الاستعانة بـ « أعضاء مجلس إدارة محترفين » بهدف تحقيق زيادة فاعلية مجالس الإدارة » .

علّق على العبارة السابقة ، موضحاً مفهوم أعضاء مجالس الإدارة المحترفين ، ورأى « مؤتمر الصناعات الوطنية الأمريكية » فى هذا الموضوع ، ورأيك الخاص فيما يتعلق بالأخذ بهذا المفهوم فى المنظمات المصرية .

الفصل الثامن

العملية التنظيمية
وأنوع العلاقات فى التنظيم

Organizational Process and Types of Organizational Interrelationships



اهمية العلاقات التنظيمية :

تمثل العلاقات التنظيمية بين المسئولين جزءاً مهماً فى إدارة العمل ، وهى لا تكون بين إدارة وأخرى ، أو قسم وآخر عن طريق الرؤساء المسئولين فحسب .. بل إنها تتسع لأكثر من ذلك ، فقد توجد علاقات وظيفية بين الإدارات والأقسام المختلفة ، تُحقق التعاون فيما بينها على إنجاز الأعمال بأعلى قدر من الكفاءة ، وتنفيذ السياسة العامة .

والتنظيم فى صورته المثالية تَتَوزع بمقتضاه المسئوليات على كافة المستويات .

فمجلس الإدارة مثلاً ، يقوم بتحديد الأهداف ورسم السياسة العامة ، وكيفية تنفيذ العمل فى المشروع .

ويقوم عضو مجلس الإدارة المنتدب أو الرئيس التنفيذى ، وهو مسئول أمام المجلس ، بالإشراف على تنفيذ هذه السياسة والعمل على تحقيقها ، ويليه عدد من المديرين والرؤساء يُوكل لِكُلٍ منهم الإشراف على وجه من مختلف أوجه نشاط المشروع ، ويتوقف عددهم قلة أو كثرة طبقاً لحجم المشروع وأوجه النشاط اللازمة له .. ويَتَحمَّل بعض هؤلاء مسئوليةً مباشرة فى الإدارة .. ويتولى بعضهم وظائف ذات صبغة فنية خاصة .. وَيَتَحمَّل فى كلتا الحالتين كل منهم مسئولية فى تخطيط وتنظيم نشاط المشروع طبقاً للوظيفة التى يتولى مسئوليتها ، ويعاونهم من الناحية العملية مشرفون يتحملون من المسئوليات ، ويُمنحون من السلطات ، القدر الذى يُمكِّنهم من النهوض بالأعباء الملقاة على عاتقهم بكفاءة تامة .

ولا تخرج الأنظمة فى أى منشأة عن نوع من الأنواع الثلاثة الآتية :

١ - النظام التنفيذى أو العسكرى Line or Military Type .

٢ - النظام الوظيفى Functional .

٣ - النظام التنفيذى والاستشارى Line and Staff .

ففى النـظام الأول ، تكون المسئـولية مباشرة بمـعنى أن المرؤوسين يتـلقون الأوامر ممن فوقهم فى المستويات الإدارية .

وفى النظام الثانـى ، يتولى الفنيون أعباء الإدارة ، ويستعيـنون بالسلطات التى تـقتضيهـا وظائفهم بـأعتبارهم أقـدر من غيرهم عـلى فهم هذه الـوظائف وتصريف أمورها .

والنظـام الثالث يُعـتبر مزيجـا من النظـامين الوظيفـى والتنفـيذى . . فإن الإداريين فيه يستعينوا بالمتخصصين من الفنيين كمستشارين قبل البَّتْ فيما يُعرض عليهم من الأمور .

أنواع العلاقات التنظيمية :

ويتضمن التنظيم أنواعاً مختلفة من العلاقات ، تتلخص فيما يلى : [1]

١ - العلاقات التنفيذية المباشرة : Direct Executive Relations

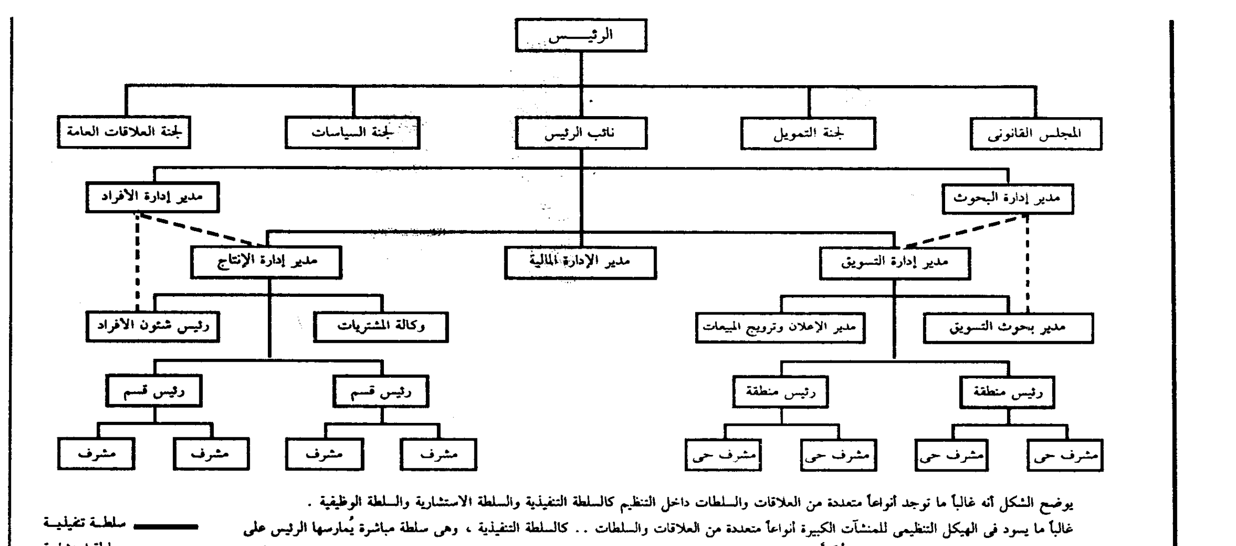
وتتمثل فيما يكون بين الرئيس ومرؤوسـيه من الصلات المباشرة التى تتعلق بإدارة العمل وتنفيذه ، وقد يكون الرئـيس مديراً عاماً أو مديراً لوجه من أوجه النـشاط ، أما مرؤوسـوه فهم رؤساء الأقـسام والمشـرفون . . وغير ذلـك من

---

(١) The Principles and Practice of Management E.F.L. Brech and Others.

ويُرجع أيضاً إلى :

The Structuring of Organizations, By H. Minutzburg (Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, 1979).



يوضح الشكل أنه غالباً ما توجد أنواعاً متعددة من العلاقات والسلطات داخل التنظيم كالسلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية والسلطة الوظيفية .

غالباً ما يسود فى الهيكل التنظيمى للمنشآت الكبيرة أنواعاً متعددة من العلاقات والسلطات .. كالسلطة التنفيذية ، وهى سلطة مباشرة يُمارسها الرئيس على مرؤوسيه ، وتنساب فى تدرج هرمى ، وكما هو مُوَضّح فى هذا الهيكل .. تنساب السلطة من الرئيس إلى نائب الرئيس ثم إلى مديرى إدارات البحوث والأفراد والتسويق والمالية والإنتاج .. ومن مدير إدارة التسويق إلى رؤساء المناطق ثم مشرفى الأحياء .. ومن مدير إدارة الإنتاج إلى رؤساء الأقسام ثم المشرفين .

أما السلطة الاستشارية فهى علاقة فنية بين الرئيس ومساعدوه من المستشارين ، وهذه العلاقة تنساب من أسفل إلى أعلى ، حيث يرفع المستشارون بآرائهم إلى الرئيس ليبت فى الأمور ، وكما هو واضح فى الرسم فإن الرئيس يحصل على الخدمة الاستشارية عن طريق لجنة العلاقات العامة ، ولجنة السياسات ، ولجنة التمويل ، والمجلس القانونى .. وكذلك فإن مدير إدارة التسويق يحصل على الخدمة الاستشارية من وكالة المشتريات ورئيس شئون الأفراد .

أما السلطة الوظيفية ، فهى سلطة خاصة مُحَدَّدَة ، كسلطة مدير إدارة الأفراد فيما يتعلق بشئون الأفراد ، وتحديد الإجراءات الملائمة لمعالجة المنازعات العمالية ، وهى غالباً ما تتمثل فى الرقابة الوظيفية .

وفى الغالب عندما يتم التقسيم الإدارى فى الشركات على أساس المناطق ، فإن المديرين والرؤساء يجمعون بين السلطة التنفيذية والسلطة الوظيفية .

تقسيمات تصل إلـى قاعدة البناء التنظيمى . والعلاقـات فى هذه الحالة تبدو فى صورة سُلطة الأوامر التى يصدرها المدير ، ويقوم بتنفيذها المرؤوسون . وتستند العـلاقة إلى القـاعدة العـامة وهى سـلطة الرئـيس المبـاشر Direct Authority ويستطيع الرئـيس بمقتضى هذه القاعدة أن يُصدر الأوامر إلـى مرؤوسيه على أن تكون هذه الأوامر فى حدود اختصاصاته .

٢ - العلاقة بين المستويات الإدارية الواحدة : Lateral Relations

تتواجد هذه العلاقة بين المستويـات الإدارية الواحدة فى المنشآت بين رئيسين أو أكثر فى مستوى إدارى واحد ، ويكونون مسئولين أمام رئيس أعلى واحد ، ويقع علـى عاتق كل رئيس منهـم مسئولية قسـمه . . غير أن مقتضيـات العمل وكفاءة الإدارة تـتطلب تعـاون كل رئيس مع الآخـر فى إيجاد الحلـول اللازمة للأمور الـتى ترتبـط بـها المصالـح المتبادلة دون الـرجـوع إلى الرئيـس الأعلى المباشر .

٣ - العلاقة الوظيفية : Functional Relations

وتتمثل هذه العلاقة فيما يقدمه الرؤساء المُتخصصون من مقترحات ونصائح فنيـة إلى المديريـن والمشرفين علـى المشروع . . كمـا هو الحال فى المـشروعات الكبيـرة التى تتميز بـالقُدرة على استخدام هـؤلاء الفنيين . . ويقع عـلى عاتق هؤلاء الرؤساء الفنيين مهمة التأكُد من استكـمال النواحى الفنية فى المنشأة كلها والإطمئنـان إلى أنها بلغـت درجة عالية من الـكفاءة ، ويقع علـى عاتق هؤلاء الرؤساء الفنيين ثلاث مسئوليات :

الأولى - التعاون فى وضع سياسة الأقسام التى يرأسونها .

الثانيــة - تقديم النصائح لزملائهم من الرؤساء ومرؤوسيهم .

الثالثـة - تَحمُّل المسئوليـة أمام رئيسهم - وغـالباً ما يكون المديـر العام - عن الكفاءة الإدارية لأوجه النشاط التى تدخل فى نطاق تخصصهم .

وواضح أن علاقـة الرئيس الفـنى بمرؤوسيه عـلاقة مباشرة ، وأن عـلاقته برئيسه كذلك علاقة مباشرة . . أما علاقـته بمن يماثلونه من الرؤساء فهى علاقة غير مباشرة .

٤ - *العلاقات الفنية* : **Technical Relations**

تعنى العلاقة الـفنية ، العلاقة التى توجد بين الـرئيس ومساعده الخاص أو مساعـديه للتـشاور فى شئون تَتَصِّل بـالعمل ، وهـذه العلاقة لا تـوجد إلاَّ فى المستويات العليا للمنشأة حيث يحـتاج المدير العام إلى مستشار خاص ، وتنحصر مسئولية المستشار فى مساعدة المديرالذى يـلحق به ، وغالباً ما تتحدد منذ البداية طبيعة المسائل التى يرجع المدير إليه فيها لأخذ استشارته ، فيكون طابعها عاماً أو خاصاً . . وعلـى المستشار أن يُنفِّذ التـعليمات التى تـصـدُر إليـه من رئـيسـه ، وليس له الحق فى إصـدار أى نوع من التعليمات أو الأوامر . . وغـالباً لا يكن له من المرؤوسين سوى سـكرتير ، وإذا قضت الأوامر الصادرة إليـه من رئيسه الاتصال بالأقسام المختـلفة للمنظمة ، فينبغى ألا تـتعدى هذه الاتصالات حدود البحث والـدراسة ، لأنه ليس له علـى هذه الأقسام أى نوع من السـلطة سواء أكانت مباشرة أو وظيفية .

العملية التنظيمية وتنظيم اللجان :

تُعتبر اللجان من الوسائل التى تـستعين بها الإدارة فى أداء مهامها ، ويمكن القول أنه لا توجـد وسيلة من وسائل الإدارة يَتَسِّع فيهـا المجال للأخذ والرد ،

وتختلف عليها الآراء ، مثل وسيلة الاستعانة باللجان فى الأعمال الإدارية ، إذ تَبَيَّن من عديد من الدراسات أن بعض الشركات لاتؤمن بفكرتها ، وأن بعض علماء التنظيم والإدارة ، كالأستاذ ر.س. ديفز [١] R.C. Davis يرى فى اللجان أنها « نوع من التنظيم الاستشارى الممتاز ، وليس لها خصائص تنفيذية » .

"Distinct type of staff organization "having no" line characteristics".

بينما يغالى البعض الآخر فى تحبيذ الأخذ بفكرتها Over do the idea ، وقد تكون اللجان رسمية أو غير رسمية Formal or informal وتُعْتَبَر اللجان رسمية إذا أُنشئت كجزء من الهيكل التنظيمى الرسمى للمشروع وتَحَدَّدَتْ المهام التى تقوم بها ، وكذلك سُلطاتها ، ويلاحظ أن معظم اللجان الدائمة التى توجد فى مختلف المشروعات من هذا النوع . . أما اللجان غير الرسمية فهى تلك التى ليس لها مكان فى الهيكل التنظيمى الرسمى للمنشأة ، وغالباً ما تُشكَّل هذه اللجان بقصد الحصول على تفكير جماعى يتعلق بمشكلة معينة [٢] . "Group thinking on a particular problem"

وتَتَّهِمْ بعض الشركات وسيلة الاستعانة باللجان ، بأنها وسيلة غير مُجدية . . فهى تتسبب فى تضييع الوقت ، وتعطيل العمل ، هذا فضلاً عن أنها خانقة لقوة الابتكار ومُقَلِّلة للشعور بالمسئولية ، كما وترى بعض الشركات ، أن

(١) The Fundamentals of Top Management by Ralph C. Davis (New York : Harper and Bros 1951).

(٢) Problem Solving Discussions and Conferences : Leadership methods and Stills By N.R.F. Maier (New York : McGraw-Hill, 1963).

اللجـان بدلاً من أن تتـخذ قرارات حاسمـة وواضحة ، نراهـا تلجأ إلـى إيجاد أنصاف الحلول ! . .

غير أنه من جانب آخر ، نرى بعض الشركات تُقَرِرْ أن اللجان تُعْتبر وسيلة فَعَّالة لتنسيق وجهات النظر ، وذلك إذا أُحْسِنَ تكويـنها وتنظيمها وتوجيهها . . ويرى فـيهـا الأستـاذ و . هـ. نـيومـان [1] W.H. Newman مجـمـوعـة من الأشخاص ، تُشكَّلُ خِصيصاً من أجل أداء بعض الأعمال الإدارية .

"Group of people specifically designated to perform some administrative act".

وهنـاك من يرى أن ضـرورات العمـل تقتـضى تنـظيم لـقاءات بين المـدير والرؤساء الذين يعملون تحت إشرافه . . ومن هذه الضرورة ، يرون أن اللجان تُتيح الفرصـة لمثل هذه اللقاءات ، ويرون أنـها أفضل من اللقاءات الـرسمية ، حيث أن اجتماعات اللـجان غالباً مـا يسودها الـطابع غير الـرسمى Informal meetings ، هذا فضلاً عن أن وقـت المدير ثمين . . ومقابلتـه للرؤساء واحداً بعد الآخر قد يـكون فيها بعض المضـيعة للوقت ، بينـما لقائه معهم مـجتمعين فضلاً عن اختصاره للوقت ، فإنه قد يُسْفر عـن التقائهم مجتمعين التَعَرُّف على كثير من الأمور التى تعود بالصالح العام على المشروع .

وفيما يلى نورد بعض الاعتبارات الـتى نراها هامة وضرورية ، حتى يُمكن للجان أن تُحقِقْ أهدافها .

(١) يرجع إلى :

Constructive Control : Design and use of control systems By William H. Newman (Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall 1975).

وكذلك مرجعه :

Administrative Action, Prentice Hall, 1951.

١ - نطاق عمل اللجان :

تهتـم اللجان بمـناقشة الحقـائق التى تـتعلق بموضـوع مُعيَّن ، وتتبـادل فيه وجهات النظر Exchange views ، وينبغـى حرصاً على وقت الـلجان أن تُقَدَّم إليها كافة البيانات والمعلومات والإحصاءات التى تتطلبها ، وذلك حتى يتم تبادل وجهات النظر على أُسُسٍ علمية تعتـمد على الحقائق . . وبذلك تتمكن من أن تصل إلى توصيات بَنَّاءة فى الموضوع المعروض عليها .

كمـا وينبغـى التَأكُّد قبل تـشكيل أى لجـنة من اللـجان ، أن هناك حـاجة ضرورية إلى إنشائهـا ، وذلك لأنه فى بعض الأحيان يوجد بالمنشـأة هيئات فنية تستطيع أن تقوم بالدراسات اللازمة ، وتُقدِّم توصياتها .

وتُعْتبر اللجان عظيمة الأهمية لتحقيق الأغراض الآتية :

(أ) تنسيق وجهات نظر الأعضاء ونشاطهم .

(ب) تُسهـم فى تقديم تـوصيات علـى أسس مدروسة لـلإدارة العامة ، والـتى تستند إلى هذه الدراسات عند اتخاذ القرار النهائى [١] .

(ج) يُمكن الحصول عن طريق اللجان على آراء عدد كبير من الأشخاص الذين يَتَصفون بالكفاءة والقُدرة .

(د) تعتبر بعض الشركات وسيلة اللجان جزءاً هاماً فى نظام الرقابة الذى يحكم شئونها .

(١) Leadership and Decision Making By V.H. Vroom & P.W. Yetton (Pittsburgh : University of Pittsburg Press, 1973).

٢ - حاجة اللجان إلى مساعدة : Auxiliary Agency

يتطلب حل المشاكل المعروضة على اللجان جمع كثير من البيانات والمعلومات ، وإذا وُكل إلى أعضاء اللجان جمع هذه البيانات والمعلومات فإن ذلك يستغرق كثيراً من وقتهم ، هذا فضلاً عن أنه قد لا يُوجَد بين أعضاء هذه اللجان من يُحسن القيام بهذه المهمة . فيقع غالباً على عاتق رؤساء اللجان وسكرتيريها مهمة القيام بهذه المهمة إذا سمح لهم وقتهم بذلك ، حيث أن لديهم تبعات أخرى تتطلبها مهام وظائفهم .

ولتَجَنُّب هذه الصعوبات تلجأ بعض الشركات إلى تعيين موظف دائم للجنة تكون مهمته تدوين محاضر جلساتها كما ويقوم بجمع وتحليل المعلومات ، ويُعَيَّن له بعض المساعدين إذا كان العمل كثيراً .

وهناك طريقة أخرى ، هى تخصيص إدارة فنية تعمل كهيئة متخصصة تقوم بجمع الإحصاءات والمعلومات والبيانات واستخلاص النتائج ثم التقدم إلى اللجان بتوصياتها ، وترفع مع هذه التوصيات ملخصاً لكل ما قامت به من جهود ، ويكون على اللجنة بعد ذلك مناقشة هذه التوصيات واتخاذ قرار بشأنها .

وفى حالات أُخرى كثيراً ما تُقدِّم الأقسام المختصة كل ما لديها من بيانات ومعلومات وتُرفِقْ معها وجهة نظرها بما تراه من مقترحات .

وتستخدم الطرق السابقة بقصد تيسير عمل اللجنة والحرص على وقت أعضائها من الضياع ، هذا فضلاً عن أن ذلك يُمكِّن اللجنة من السرعة فى العمل ، وتركيز وقتها فى المناقشات المفيدة التى تُعين على اتخاذ أحكام القرارات .

٣ - تحديد الوظائف والمسئوليات تحديداً واضحاً:

Well defined functions, Responsibilities

تعتبر اللجان جزءاً لا يتجزأ من المنـظمة فى حالة إذا ما نُصَّ عليها فى إطار الهيكل التنظـيمى ، وعلى ذلك فيجب أن يحدد التنظـيم تحديداً واضحاً كل ما يتعلق بمـركزها الحقيقى ، وعلاقات اللـجان بعضها ببعض ، وعـلاقات اللجان بأجزاء الشـركة الأخرى ، كما ويجب أيضـاً تحديد وظائف اللجـان وأهدافها ، وحدود السلطة لكل مـنها ، مثل هذا التحديد والتوضيح لـه أهميته الخاصة ، نظراً لأنه كثيراً ما يحدث عند الاستعانة بـاللجان أن تُحال عليها مشاكل كثيرة ، ويكون معظم هذه المشاكل بعيداً عن أغراضها .

وعلى هذا فـإن تحديد وظائف اللـجان ومسئوليـتها تحديداً واضحـاً يضمن تركيز أعضاء اللجان لجهودهم فى القيام بالأعمال التى أُنْشِئَتْ من أجلها .

٤ - حُسن اختيار الأعضاء : Well Chosen Members

تختار المنـشآت أعضاء اللجان بحيـث يُمَثِّلوا وجهات نظر معينـة ، غالباً ما تكون وجهة نظر أقسامهم ، وذلك لأن طبيعـة عمل بعض اللجان تقتضى تمثيل وجهات نظر بعض الأقـسام كما هو الحال فى لجنة الإنتاج إذ يتـطلب الأمر فيها معرفة وجهة نظر أقسام المبيعات والبحوث والإنتاج .

ويتطـلب الأمر فى بعض الـلجان الأخرى اختيـار أشخاص تتوافر لـديهم قدرات وصفات معينـة ، كلجنة الرقابة مثلاً ، فإنها تتـطلب أن يكون الأعضاء على جانـب كبير من القـدرة على التحلـيل ، والإلمام بمواضيع كـثيرة ، وعدم التَشَبُّث بفـكرة معينـة . هذه الصفات قد تـكون أكثر أهمـية لهذه اللـجان من اشتراك الأقسام .

ويحسن غالباً أن يكون عدد أعضاء اللجان فى أقل الحدود الممكنة ، فمثلاً فى حالة لجنة كلجنة الإنتاج المذكورة آنفاً يحسن أن لا يتعدى عدد أعضائها عن ثلاثة بالإضافة إلى سكرتير اللجنة .

ولكن إذا كان غرض اللجنة هو التنسيق العام فيجب أن يكون ممثلاً لكل من الأقسام الإدارية والتنفيذية الرئيسية .

ويُعيِّنْ رئيس المجلس أعضاء هذه اللجان ، وليس بنا حاجة إلى القول Needless to say بأن الأعضاء يجب أن يُختاروا بعناية ، مع التقدير التام للأغراض التى أُنْشِئَت اللجان من أجلها .

٥ - العمل السريع الحاسم : Prompt Effective Action

إن الوسيلة التى تُدار بها اللجان ، لها أثر هام على نجاحها ، وعلى وجه الخصوص إذا كانت اللجنة كبيرة كما هو الحال فى بعض لجان التنسيق ، فإن حُسن تنظيمها ، وإدارة اجتماعاتها يكون من الأهمية بمكان . وينتخب رئيس هذه اللجان عادة ليس فقط على أساس وظيفته ، بل أيضاً على أساس قُدرته على الاحتفاظ بالمناقشة فى الموضوع Keep discussion relevant وقدرته على تلخيص الآراء ، واستخلاص خير الأحكام من المناقشات .

ويتطلب العمل فى اللجان ضرورة إعداد جدول أعمال قبل انعقاد جلساتها ، على أن يكون جدول الأعمال فى متناول الأعضاء قبل الإجتماعات . وإذا قُدِّمت اقتراحات يُعتقد أنها مُعَقَّدة بعض الشىء ، أو اقتراحات فنية ، أو اقتراحات يُثار عليها بعض الخلافات ، فيجب أن يُرفق بجدول الأعمال مذكرات أو ملخصات توضح الاقتراح ، حتى يُتاح للأعضاء

فرصــة الدراسة لــلإلمام والمـعرفة والـتحلـيل ، والحصــول علــى وجهات نــظر معاونيهم قبل حضور الاجتماع .

ويُتيح إتباع هذه الطريقة الفرصة للأعضاء للتفكير فى الموضوعات المطروحة عليــهم والإدلاء بخيــر آرائهم فيهــا ، كما أن هذا الأســلوب يُساعد عــلى عدم تأجيل اللجان لحاجتها إلى البيــانات ، أو اتخاذ قرارات سريعة غير مدروسة فى بعض الأحيان .

وفى بعض الحالات الروتيــنية التى تُشير فيها حقائــق الموضوع بوضوح إلى احتمال اتخاذ قرار واحد One possible way of action فقد جرت العادة على أن يُمَرَّرْ الاقتراح على الأعضاء فى مكاتــبهم لإمضائه ، وذلك دون الحاجة إلى دعوة اللــجنة للإجتــماع . وتُسَمَّى هذه الطريقــة فى الحياة العــملية « بالمــوافقة بطريق المرور » .

اللجان العامة : General Committee

هناك من يرى أن تنظيــم الشركات الكبيرة يتطلب الاستعانــة باللجان العامة الآتية :

١ - لجنة التنسيق : Co-ordination Committee

يوجد لكل شركة من الشركات مشاكلها الخاصة التى تتعلق بتنسيق مختلف أوجه نشاطها الإدارى والــتنفيذى ، مما قد يؤدى إلى وجود نقص فــى التنسيق . . وهذا يــؤدى إلى الفوضــى وبعثرة الجــهود ، وقيام كــل إدارة من الإدارات بعملــها بصورة منفردة ، دون تَفَهُم تــام لاحتياجات وخطــط ومشاكل الإدارات

الأخرى . فمثلاً قد تنفذ إحدى الإدارات الخِطَطْ الخاصة بإنتاج نوع جديد ، بينما تُهمِلْ التفاصيل الخاصة بتوزيعه وبيعه .

لذلك يُستحسن ، بل يجب دائماً قبل اتخاذ قرار نهائى فى أى اقتراح أو سياسة ، أن يتعرف رؤساء الإدارات من مديرى الأقسام على النتيجة المحُتملة لهذا القرار أو هذه السياسة على أقسامهم . وتعتبر لجان التنسيق خير وسيلة لتحقيق هذه الأغرض .

وتقوم لجنة التنسيق بالوظائف الآتية :

(أ) تعطى آفاقاً واسعة من المعلومات ، ووجهات نظر متباينة للمسئولين وذلك فيما يتعلق بالمقترحات أو السياسات المزمع وضعها موضع البحث ، لتكون مُرْشداً للإدارة العليا عند اتخاذ قرارها . هذه المقترحات والسياسات تشمل مسائل كثيرة منها ما قد يطرأ على نظام المرتبات والأجور من تغييرات ، كذلك السياسات التى تتعلق بالأفراد وصلاحية طرق الرقابة المقترحة .

(ب) مناقشة وتنسيق خطط الإدارة ، وسياساتها وأهدافها حتى يكون لدى جميع الرؤساء المسئولين ومختلف الإدارات خطة رسمية واضحة ومُوَحَّدة للعمل ، وتُحَدِّدْ لجنة التنسيق مقدماً مواعيد وكميات الإنتاج ، والتغيرات المزمع إجراؤها فى نوعه ، كذلك التوسيعات الرئيسية فى مختلف الإدارات ، ومدى نشاط المنافسين ونتائج الميزانية ، ووسائل زيادة الأرباح الصافية .

(ج) تقدر مدى الحاجة إلى تغيير سياسات وطرق الرقابة إلى غير ذلك من السياسات ذات الصبغة العامة ، مع عمل توصيات مناسبة للإدارة العامة كُلَّما تطلب الأمر ذلك .

(د) تُزوِّد كل عضو من الأعضاء بمشاكل الإدارات الأخرى ، وبذلك تتسع وجهات النظر وفرص التنسيق .

ويندرج فى عضوية لجنة التنسيق رؤساء الأقسام الإدارية والتنفيذية ، حتى تكون جميع الأقسام الرئيسية مُمثَّلة فيها ، وذلك نظراً لأن هذه اللجنة تعمل لصالح المنشأة بصفة عامة .

ونظراً لأهمية نطاق هذه اللجنة ، فإنها تُزَوَّد بسكرتير دائم أو سكرتير يعمل بعض الوقت ، تكون مهمته تذكير الأعضاء بمواعيد اجتماعات اللجنة المنتظمة ، ومواعيد إرجاء الجلسات إذا ما طرأ ما يدعو إلى ذلك .

٢ - لجنة المهايات والأجور : Wage and Salary Committee

من أهم المواضيع التى تهتم بها مختلف أنواع المنشآت موضوع المهايا والأجور وطريقة معالجتها ، ونحن نجد فى الحياة العملية بعض الشركات تترك للرئيس المختص أمر تقدير الأجر أو زيادته استناداً للتوصيات التى تُرفع إليه ممن يهمهم الأمر ، وذلك لأن الرئيس نادراً ما يعرف الشخص موضوع الأجر ، أو الظروف التى تؤيد عدالة زيادته .

من أجل ذلك تُكَوِّن بعض الشركات لجاناً لمعالجة موضوع المهايا والأجور ، ويندرج فى عضوية هذه اللجان معظم رؤساء الأقسام ، وفى حالات قليلة يكون من أعضائها عضو مجلس الإدارة المنتدب ،أو من ينوب عنه .

وسواء أخذت الشركات بمبدأ اللجان أم لم تأخذ ، فإن هذه الطريقة لا تَسْلَم من النقد ، ذلك أن هؤلاء الرؤساء قد لا يستعملون سلطاتهم كما ينبغى أن يكون ، وينبغى على الشركات أن تأخذ بما تتطلبه الإدارة العلمية من ضرورة

تحليل الوظائف والأعـمال وتقديرها وترتيبها فى وضـعها المناسب ، والمُعْتَقَدْ أنه يُمكن معالجة موضوع الأجور والمهايا على أسس موحدة وعادلة .

وتقوم لجنة المهايا والأجور بالوظائف الآتية :

(أ) إعادة النظر فى سُلَّمْ المرتبات والأجور طبقـاً لما قد يطرأ من ظروف تتطلب ذلك .

(ب) تقسيم الوظائـف الجديدة وترتيبها بحيث تتلاءم مـع نظام المرتبات والأجور القائم .

(ج) إعادة النظر فى جميع الطلبات التى تتعلق بشئون الأفراد .

(د) إعادة الـنظر فـى معدلات المـرتبات والأجـور فى كل قـسم ، للـتَأَكُّد من مطابقتها لجداول الشركة الأساسية .

(هـ) المـوافقة علـى التغيـرات فى مرتبـات الأفراد Changes in individuals salaries وذلك فى نطاق حدود مُعَيَّنة .

ويُفَضَّل دائماً أن يكون عدد أعضاء مثل هذه اللجنة فى أقل الحدود الممكنة وأن يرأسهـا مدير المنظمـة نظراً لموقفه المحـايد ، ومعرفتـه بوجهة نظر الـشركة العامة ، والوظائف وقيمتها ، وأن يكون العضو الثانى المفيد فى هذه اللجنة هو مدير المستخدمين نـظراً لمعرفته بالموظفين ، وإلمامه بوجهة نـظر الشركة العامة ، هذا فضلاً عـن سهولة حصولـه على التقارير الخـاصة بالموظفين . أمـا العضو الثالث والأخير فيجب أن يكون رئيس القسم أو الإدارة التى يُنظر فى شئونها .

ويلاحـظ أن اللجنـة تُمنح سلـطات فى نطـاق حدود معيـنة مُقَرَّرة ، وإذا حدث ولم تتفق الـلجنة على رأى ما معروض عليهـا ، فيجب أن يُعرض الأمر على سلطة أعلى لإتخاذ قرار بشأنه .

٣ - لجنة المخصصات : Appropriations Committee

يُعتبر موضوع مراقبة المصروفات الرأسمالية وغيرها من المصروفات الضخمة من الموضوعات المهمة التى تكون فيها اللجان مُنتجة ، وتلجأ شركات كثيرة إلى استخدام « ميزانية تقديرية » سنوية للمصروفات الرأسمالية ، لتحديد المبلغ الإجمالى الذى تصرفه الشركة على التحسينات الأساسية الرأسمالية أثناء السنة ، مع بيان المبالغ الإجمالية الخاصة بكل إدارة من الإدارات .

وقبل البدء فى تنفيذ مشروع يُعمل له تحليل كامل للتأكُّد من ضرورته ، ويُعهد إلى لجنة خاصة يُطلق عليها « لجنة المخصصات » ، ومهمة هذه اللجنة إجراء تحليلات كاملة لأى مشروع قبل البدء فى تنفيذه للتأكد من سلامته ، هذا بالإضافة إلى مهمتها فى الرقابة على هذه المشروعات .

وتقوم لجنة المخصصة بالوظائف الآتية :

(أ) تجميع مفردات الميزانية السنوية للمصروفات الرأسمالية وذلك من واقع ما تطلبه مختلف الأقسام من إنشاءات حديثة وطبقاً لتقديراتها ، وتقسيم المشروعات وترتيبها بحسب أهميتها ، وعرض الأمر على سلطة أعلى للموافقة عليها من حيث المبدأ .

(ب) إعادة النظر فى الطلبات المقدمة من الإدارات المختلفة لإدراج مبالغ خاصة فى الميزانية ، ويتطلب هذا تحليل كل مشروع تحليلاً كاملاً مع النظر بعين الاعتبار إلى مدى الحاجة إليه .

(ج) الموافقة على إدراج طلبات التخصيص السليمة فى الميزانية ، ما دامت هذه الطلبات فى حدود السلطة المقررة للجنة ، وغالباً ما تُخوِّل الإدارة العامة لهذه اللجنة سلطة إدراج بعض المشروعات فى الميزانية إذا لم تتعد قيمتها حداً معيناً .

(د) توصى بإدراج بعض المشروعات التى لم تتضمنها الميزانية ، كذلك تُقدِّم توصياتها للإدارة العامة بشأن تنفيذ بعض المشروعات السليمة التى تتطلب اعتمادات كبيرة ، ولا يكون فى سلطة اللجنة إدراجها فى مشروع الميزانية .

ولا يندرج فى عضوية هذه اللجنة إلاَّ من تكون هناك حاجة ماسة إلى رأيه ككبير المهندسين Chief Engineer نظراً لقدرته الفنية التى تُمكِّنه من الحكم على مدى سلامة خطة الإنشاءات المقترحة ، والخبير المحاسب وذلك لمعرفة وجهة نظره فيما يتعلق بالناحية المالية والاقتصادية ، وعلى الأخص معرفة مدى كفاية الأموال الموجودة لدى المنشأة لتنفيذ المشروعات المقترحة والوقت الملائم لتنفيذها .

كذلك يندرج فى عضويتها « مدير التنظيم والرقابة على التكاليف » Director of organization and Cost-control وذلك للانتفاع بوجهة نظره فيما يتعلق بالحد من التكاليف وكذلك رئيس القسم المختص الذى يلزم وجوده لعرض خطته والتأكد من أن جميع العوامل قد أُخِذَت فى الاعتبار All factors are given consideration .

ويمكن للجنة أن تستدعى آخرين لحضور اجتماعاتها إذا كان لرأيهم وزن كبير ، كاستدعائها مثلاً لمدير البحوث .

ومما يُدَعِّم هذا الإجراء وجود هيئة تحليلية Analytical Agency يرأسها غالباً رئيس اللجنة نفسه ، ويكون على جانب كبير من الكفاية والدقة والقُدرة على التحليل ، وتقوم هذه الهيئة التحليلية بإعادة النظر فى جميع المقترحات

وتحليلها ، وبذلك تُيسِّر على اللجنة عملها ، إذ تسترشد بما تقدمه لها هذه الهيئة من بحوث وتحليلات .

٤ - لجان الإنتاج : Products Committee

من الأمور الضرورية فى كل شركة ، الاهتمام بتنسيق وجهات نظر أقسام المبيعات والإنتاج والبحوث ، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بالتغيرات فى نوع الإنتاج Line of Products ، هذا بالإضافة إلى تحرير الإدارة العليا من ضرورات الموافقة على كل تغيير فى الإنتاج مهما كان هذاالتغيير طفيفاً . . لذلك كان من المنطقى وجود هيئة تتصف بالكفاية والقُدرة ، وتأخذ على عاتقها تحليل وتبسيط نوع الإنتاج Simplifying the line of products ، وتهدف هذه الهيئة من وراء ذلك إلى أن تكون الشركة فى مركز أقوى من ناحية المنافسة ، ومن ناحية القدرة على تحقيق الأرباح .

ويُعْتَبر تكوين لجان للإنتاج هو الحل المنطقى المعقول لسد جميع هذه الاحتياجات .

وتقوم لجان الإنتاج بالوظائف الآتية :

(أ) تُعتبر لجان الإنتاج مسئولة عن إعادة النظر فى نوع الإنتاج وتحليله لاستبعاد الأحجام والمنتجات غير المُربحة والبنود عديمة النفع أو غير المنطقية .

(ب) تُعيد النظر ، وتقوم بإعداد البرامج والبحوث التى تستهدف الاحتفاظ بنوع المنتجات على صورة ملائمة لحاجة السوق .

(ج) العمل على إضافة منتجات جديدة إلى نوع الإنتاج ، والنظر فى كل ما يتعلق بالعلامات التجارية والعبوات والماركات المسجلة آخذةً فى

الاعتبار تكاليف الإنتاج واتجاهات السوق ، واحتمالات الربح والمُنتجات المنافسة .

وغالباً ما يندرج فى عضوية هذه اللجان ثلاثة أعضاء ، هم رؤساء أقسام البحوث Research ، والصنع Manufacturing ، والمبيعات Sales ، ويكون مدير البحوث عادة هو رئيس اللجنة .

وغالباً ما تُعتبر سلطة اللجنة نهائيةً فى حالة الموافقة الإجماعية للأعضاء الثلاثة .

٥ - لجنة الأفراد (الموظفين) : Personnel Committee

يُترك اختيار وتعيين الموظف للوظائف الرئيسية فى كثير من الشركات الأمريكية للمراحل التى تملك السلطة العليا فى الإدارة التنفيذية . فمثلاً رؤساء العمال يجب أن يوافق على تعيينهم مدير المصنع ومراقب الآلات . وقد يكون الأخذ بمثل هذه الطريقة ذو أثر فَعَّال إذا استُخدِمت الوسائل التى تُؤَكِّدْ تعيين المتفوقين من المرشحين .

ولكن المُعتقد أن اتباع مثل هذه الطريقة ، غالباً ما يجعل مدير المصنع يقصر اهتمامه فى الترشيح للوظيفة الخالية على عمال القسم الذى به المكان الخالى ، وقد يؤدى ذلك إلى استبعاد أشخاص أكثر كفاية Better qualified يَتَطلَّعون إلى هذه الوظيفة من الأقسام الأخرى .

كما وأن اتباع مثل هذه الطريقة قد يشوبها عيب آخر وهو احتمال صدور قرار التعيين متأثراً بالاعتبارات الشخصية القائمة على التَحَيُّز Prejudice .

من أجل ذلك لجأت كثير من الشركات الأمريكية إلى إنشاء هيئة محايدة Disinterested Agency يقع على عاتقها مهمة فحص طلبات المتقدمين والتَعَرُّف على مؤهلاتهم وكفايتهم قبل اتخاذ إجراءات الاختيار والتعيين .

وتقوم لجنة الأفراد بالوظائف الآتية :

(أ) تَتَسَلَّمْ من الرئيس المختص ترشيحاته الأولية Preliminary Nominations ، وهى تشتمل على أسماء الأشخاص الذين يُعتقد أنهم صالحون للوظيفة الخالية .

(ب) تدرس بعناية مؤهلات وخبرات هؤلاء الأشخاص ، لتُحَدِّد ما إذا كانت تتوافر لديهم مطالب الوظيفة Requirements of the job .

(ج) تقترح أشخاص آخرين أكثر كفاية إذا كان لديها مثل هؤلاء الأشخاص .

(د) تُزوِّد الرئيس المختص بأسماء المتقدمين الذين تنطبق عليهم المواصفات التى تؤهلهم للالتحاق بالوظيفة ، وعليه أن يُجرى اختياره النهائى من بينهم .

(هـ) تقوم مقام الهيئة المحايدة فى تقدير المؤهلات للمراكز الإدارية والتنفيذية المهمة فى الشركة .

وغالباً ما يندرج فى عضوية هذه اللجنة ثلاثة أشخاص ، وهم مدير الأفراد الذى يرأس اللجنة ، وذلك لمعرفته بالأفراد ، ووجهة النظر العامة للشركة ، وسهولة حصوله على تقارير الأفراد وتحليلها . والعضو الثانى فى اللجنة هو مدير الشركة نظراً لمعرفته الصحيحة لما تحتاج إليه الوظيفة من خبرة وإلمام . والعضو الأخير هو رئيس القسم المختص الذى يهتم بالتعيين .

وتقتصر مهمة اللجنة على إصدار رأيها فيما يتعلق بمدى توافر المؤهلات اللازمة فيمن يرغبون فى الالتحاق ، واستبعاد أولئك الذين لا يصلحون . وفى

مثل هذه الأحـوال تكون هناك أُسُسٌ سليمـة يعمل على هديهـا رؤساء الأقسام الذين يملكون سلطـة التعيين فى حدود مرتبات معينة ، أما التـعيينات التى فوق هذه الحدود فيلزم لإقرارها موافقة الإدارة العامة .

٦ - لجنة المعاشات : Pension Committee

تُكَوِّن بعـض الشـركات لجانـاً لإدارة خِطَط المعـاشات ، وتقـوم مثـل هذه اللجان بالوظائف الآتية :

(أ) تفـحص وتُعيـد النظـر فى جمـيع حالات المعـاشات وجمـيع مكـافآت الاستغناء ، وما تُقَدِّمه الشركة من منح ومساعدات .

(ب) اتخاذ قـرار نهائى فى جمـيع الحالات التى تُعرض عـليها وتقع فـى نطاق السياسات القائمة .

(ج) تُعرض على الـلجنة فى بعـض الأحيان حالات تُعتبر جـديدة بالنسبـة إليها نظـراً لعدم وجود حـالات مماثلة ، وفـى مثل هـذه الأحوال يكون عـلى اللجنة أن ترفع توصياتها فى هذا الشأن للإدارة العامة لتقرر ما تراه .

وغالبـاً ما يندرج فى عضـوية هذه اللجـان ثلاثة أشخاص ، أحدهـم مدير قسم المعاشات والمساعدات وهو الذى يرأس اللجنة ، وهو بحكم وظيفته يعاونه موظفـوه الذين يُحَقِّقُون الحالات ويـجمعون الـبيانات ، ويُجـرون التحلـيلات الأوليـة ، ثـم يقدمـون إليهـا التوصيات . والعضـو الثانى هـو مديـر الأفـراد (الموظفين) نظراً لمعـرفته وإلمامه بسياسات الشركة ووجهة نـظرها . أما العضو الثالـث فهو رئيـس القسـم أو الإدارة المختصـة التى يكـون موظفهـا موضع الاهتمام .

ومما يُيَسِّر علـى هذه اللـجنة القـيام بعـملها ، أن مـوظفى إدارة المعـاشات والمساعدات يُعاونون مدير إدارتهم ، ويقدمون إلـيه فى الوقت المناسب البيانات والقوائم التى لديهم عن المـوظفين الذين سيتقاعدون Employees eligible for retirement والحالات التى تكون فى حاجة إلى مساعدات .

وتُعتبـر قرارات اللجنـة نهائيـة فى الحالات التى تـنطبق علـيها السـياسات الموضوعة القائمة . وبهذه الوسيلة تتـحرر الإدارة العليا من تفاصيل الحكم فى كل حالة ، وتكتفى بالنظر فقط فى الحالات التى لم يسبق عرضها عليها .

وقد أوضحـنا أنه فى مثـل هذه الحالات الأخيرة تُعرض مـقترحات اللـجنة على الإدارة العليا مُرفقةً بالتوصيات ، مع بـيان يتضمن تحليلات شاملة لكل ما يتعلق بهذه الحالات ، فإذا أصدرت الإدارة العـليا قراراتها فى هذا الشأن ، فإن اللجنة بعد ذلك تهتدى بها إذا ما عُرِضَت عليها حالات مماثلة فى المستقبل .

اللجان الخاصة : Special Committees

تظهر فـى كثير من الأحيان حـالات جديدة أو مواقف جديدة تـتطلب آراء مجموعة من الأشخاص من المتخصـصين ذوى القدرة والكفاءة . ففى مثل هذه الحالات يُمكن تعيين لجان خاصة للنظر فيها ، على أن يُراعى دائماً أنه لا يدخل فى نطاق عمل هذه اللجان جمع البيانات والتفاصيل التى تتعلق بهذه الحالات ، بل يجـب أن يُعهد بذلك إلـى هيئة فـنية « Staff agency » وتُقدِّم هذه الهـيئة الفنيـة إلى اللجان جمـيع البيانات والتـفصيلات والتحـليلات التى تُيسِّر عـملها وإصدار ما تشاء من قرارات أو توصيات .

ويجب حل الـلجان الخاصة بمجرد تحقـيق أغراضها ، والذى يملـك سلطة حلها هى الجهة التى أصدرت قرار تكوينها .

انتشار استخدام اللجان : The widespread use of committees

وقبل أن نختتم بحثنا عن تنظيم اللجان ، والاستعانة بهاكوسيلة من وسائل الإدارة ، يهمنا أن نُوضِّح أن هذه الوسيلة منتشرة [1] على نطاق واسع فى مختلف أوجه النشاط الإنسانى، سواء أكان حكومياً ، أو صناعياً ، أو تجارياً ، أو عسكرياً ، أو خيرياً ، أو ثقافياً . . إنَّ المُتَتَبعَ لنشاط المجالس التشريعية فى أى مُجتمَع من المجتمعات ، يجد فيها عدداً كبيراً من اللجان الدائمة والخاصة ، والمتتبع لنشاط مجلس الوزراء يجد أن المجلس يُقَسِّم نفسه إلى عديد من اللجان التى يتخصص كل منها فى موضوع من الموضوعات . . وهكذا معظم التنظيمات التى تهتم بمختلف أوجه النشاط الإنسانى .

وتكوين اللجان يصل إلى قمته فى المنشآت التعليمية ، حيث تلجأ الكليات فى الجامعات الكبيرة غيرة منها على الحرية الجامعية إلى تكوين أعداد كبيرة من اللجان ، تستهدف من ورائها تطويق قوة المدير التقليدية ، وقوة رؤساء الجامعات والعمداء . . وعلى هذا فإنه يوجد فى إحدى الجامعات الكبيرة أكثر من ثلاثمائة لجنة دائمة تُشارك فى الإدارة ، أو تنصح فيما يتعلق برسم السياسات . . هذه اللجان تمتد من المجلس الأعلى للجامعات . . إلى لجان الميزانية ، واللجان الرقابية والتنسيقية وشئون الخريجين ومصالح الجامعة ونظم الامتحانات .

وفيما يلى النص :

---

(١) يرجع فى ذلك إلى :

Committees on Trial, By R. Tillman Jr. (Harvard Business Review, May – June 1960).

"In educational enterprises, the committee form reaches its ultimate when faculties of great universities, jealous of academic freedom and distrustful of the power of the manager, traditionally circumscribe the power of presidents and deans with a myriad of committees. Thus in one large university, more than three hundred standing committees share in the administration or advise on policy. Such committees range from the importance of the academic sentate and the budget committees to control committees, coordinating committees, and committees on alumni records, university welfare, and maintenance of order in examinations".

وأخيراً ، فإن هناك تأكيداً على ضرورة بذل الجهود لنجاح أعمال اللجان ، وأنه ينبغى دائماً التساؤل . . هل التكاليف التى ستُصرفْ على هذه اللجان ، تُعادل الفوائد التى ستتحقق من وراء إنشائها ؟ . . فمما لا شك فيه أن الهدف من إنشاء اللجان ، هو تحقيق مكاسب عن طريق الخبرة والعمل الجماعى المنظم ، وأن مثل هذه المكاسب المتوقع تحقيقها ، من المتعذر إدراكها عن طريق الجهد المنفرد لأحد الأشخاص .

إن هؤلاء الذين يتحملون مسئولية تحقيق تنظيم كفء [1] ، ينبغى عليهم أن لا يَغُضُّوا أبصارهم عن الحقيقة التى تعنى . . أنه يُمكن تبرير إنشاء اللجنة فى

(١) – "Transforming Organizations Through Linking", By John A. Hawley, Organizational Dynamics, (Winter 1984).

– "Small Groups and Large Organizations", By Robert T. Golembiewski, in Handbook of Organizations, ed. James G. March (Chicago : Rand McNally, 1965).

حالة واحدة فقط . . هى : إذا ما كانت التكاليف التى تحملتها من أجل العمل الجماعى ، قد تحقق فى مقابلها نتائج ملموسة .

وفيما يلى النص :

"Those–who bear the responsibility for efficient organization must never over look the fact that the committee can be justified only if the often considerable costs of group action are definitely offset by tangible benefits".

الخلاصـــة

أوضحنا فـى هذا الفصل أهمـية العلاقات التنـظيمية ، حيـث أن العلاقات التنظـيمية بين المسـئولين تُمثل جزءاً مهـماً فى إدارة العمل ، وهـى لا تكون بين إدارة وأخرى ، أو قسـم وآخر عن طريق الـرؤساء المسئـولين فحسب .. بـل إنها تتـسع لأكـثر من ذلـك ، فقـد توجد عـلاقات وظـيفيـة بين الإدارات والأقـسام المختلفة تحـقق التعاون فيما بينـها بهدف انجاز الأعمال بأعلى قـدر من الكفاءة ، وتنفيذ السياسة العامة .

ومن أجل تحقـيق الكفاءة والفاعـلية يرى علمـاء التنظيم والإدارة أنه يـنبغى على كل رئيـس أو مشرف فى إطار المراحل والمسـتويات الإدارية التي يتضـمنها الهيكل التنظيمى ، أن يقوم بدوره الإدارى بالنسـبة للمجموعة التى ينتمى إليها ، فمـثلاً يبدأ بـالإشراف فى اخـتبار وتدريـب الأفراد المؤهـلين للـعمل فى نـطاق إشرافه ، ويمنح الأفراد الذين يظهرون تقدماً ونمواً فرصة لابداء الرأى والإسهام فى تحقـيق الأهداف وحل المشـكلات التى قد تـعوق تحقيق هـذه الأهداف ، فى إطار غرس مـفهوم إحسـاس كل فرد فى المجـموعة التى يـشرف عليـها بقيـمته الذاتية ، والمحافظة على العلاقات الشـخصية بين أفراد المجموعة ، وبذلك يمكن للمشرفين النهوض بـالأعباء الملقاة على عاتقهم بكفاءة تامـة ، وبالمثل غيرهـم فى المستويات الأفقية أو الرأسية من التنظيم .

ثم تَطَّرَقنا إلى ذكر أنواع الأنظمة الثلاث التـى تتواجد فى التنظيمات ، وهى النـظام الـتنـفيــذى أو العـســكرى ، والـنظـام الوظـيفى ، والـنظـام الـتنـفـيذى

والاستشارى ، وكذلك أنواع العلاقات التنظيمية الأربعة ، والتى تتلخص فى العلاقات التنفيذية المباشرة ، والعلاقة بين المستويات الإدارية الواحدة ، والعلاقة الوظيفية ، والعلاقة الفنية ، موضحين ما يتحمله كل مسئول طبقاً للوظيفة التى يتولى مسئوليتها ، سواء فى ذلك العملية التخطيطية ، أو العملية التنظيمية ، ووضع أهداف مسئولياته موضع التطبيق بالكفاءة والفعالية المطلوبة ، مشيرين إلى أنه غالباً ما يسود فى الهيكل التنظيمى للمنشآت الكبيرة أنواعاً متعددة من العلاقات والسلطات كالسلطة التنفيذية وهى سلطة مباشرة من الرئيس على مرؤوسيه ، وتنساب فى تدرج هرمى ، والسلطة الاستشارية ، وهى علاقة فنية بين الرئيس ومساعدوه من المستشارين ، وهذه العلاقة تنساب من أسفل إلى أعلى ، والسلطة الوظيفية ، وهى سلطة خاصة محددة ، كسلطة مدير إدارة الأفراد فيما يتعلق بشئون الأفرد ، ومُوضّحين أنه فى الغالب الأعم عندما يتم التقسيم الإدارى فى الشركات على أساس المناطق ، فإن المديرين والرؤساء يجمعون بين السلطة التنفيذية والسلطة الوظيفية .

ثم تطرفنا فى هذا الفصل إلى موضوع تنظيم اللجان فى إطار العملية التنظيمية ، وموضحين ما أثير حولها من جدل ونقاش ، حيث لا تُؤْمن بعض الشركات بها كوسيلة لها فائدتها فى الأعمال الإدارية ، وأنها غير مُجدية ، وتتسبب فى تضييع الوقت ، وتعطيل العمل ، هذا فضلاً عن أن هذه الشركات ترى أن وسيلة الاستعانة باللجان فى الأعمال الإدارية تؤدى إلى تعطيل قوة الابتكار عند الأشخاص ، وتُقَلّلْ الشعور بالمسئولية ، وأنها لا تتخذ قرارات حاسمة وواضحة ، وغالباً ما تلجأ إلى إيجاد أنصاف الحلول .. ثم أوضحنا رأى

بعض الشركات الأخرى التى تعتبر وسيلة الاستعانة باللجان وسيلة فعالة لتنسيق وجهات النظر ، وتقديم توصيات على أسس مدروسة للإدارة العامة ، أى أنها نوع من التنظيم الاستشارى الممتاز .

ويرى العديد من علماء التنظيم والإدارة أن وسيلة الاستعانة باللجان فى الأعمال الإدارية قد تكون عظيمة الفائدة فى حالة إذا ما نُصَّ عليها فى إطار العملية التنظيمية ، وأنها جزء لا يتجزأ من الهيكل التنظيمى للمنظمة ، وينبغى أن يحدد التنظيم تحديداً واضحاً كل ما يتعلق بمركزها الحقيقى ، وعلاقات اللجان بعضها ببعض ، وعلاقات اللجان بأجزاء الشركة الأخرى ، وتحديد وظائف اللجان وأهدافها ، وحدود السلطة لكل منها ، وأن تُركِّزْ المنظمات على حسن اختيار أعضائها بحيث تتوافر فيهم قُدرات وصفات معينة تتناسب مع طبيعة عملها ، وأن يكون عدد أعضائها فى أقل الحدود الممكنة ، وأن يتم الجهد الذى تبذله فى إطار حُسن تنظيم وإدارة اجتماعاتها .

وقد دَعَّمنا هذا الفصل ببعض الآراء التى ترتبط بالتطبيق العملى ، فأوضحنا أن تنظيم الشركات الكبيرة قد يتطلب الاستعانة بالعديد من اللجان ، ومنها لجنة التنسيق التى تقوم بمهمة تنسيق أوجه نشاطها الإدارى والتنفيذى ، و « لجنة المهايا والأجور » والتى تهتم بموضوع المهايا والأجور وطريقة معالجتها ، و « لجنة المخصصات » ، والتى تقوم باجراء تحليلات كاملة لأى مشروع قبل البدء فى تنفيذه للتأكد من سلامته ، وتهتم بمراقبة المصروفات الرأسمالية وغيرها .

و « لجان الإنتاج » التى تأخذ على عاتقها تحليل وتبسيط نوع الإنتاج وتقوية مركز المنظمة من ناحية المنافسة ، ومن ناحية القدرة على تحقيق الأرباح ، و « لجنة شئون الأفراد » والتى يقع على عاتقها مهمة فحص طلبات المرشحين قبل اتخاذ اجراءات الاختيار والتعيين ، و « لجنة المعاشات » والتى تهتم بادارة خطط المعاشات ، من حيث المعاشات ، ومكافآت الاستغناء ، وتقديم المنح والمساعدات ، واختتمنا البحث بموضوع تشكيل « اللجان الخاصة » فى حالة ظهور مواقف جديدة تتطلب آراء المتخصصين من ذوى القدرة والكفاءة ، على أن تقوم السلطة التى شكلت هذه اللجان بحلها بعد تحقيق أغراضها .

قضايا للمناقشة

(١) « يرى علماء التنظيم والإدارة أن العلاقات التنظيمية بين المسئولين تمثل جزءاً مهماً فى إدارة العمل » .

علّق على هذه العبارة ، شارحاً وجهة نظرك فى . . . كيف تتحقق هذه العلاقات من خلال التنظيم فى صورته المثالية ؟ .

(٢) « يرى علماء التنظيم والإدارة أنه من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية ، فإنه ينبغى على كل رئيس أو مشرف ، فى إطار المراحل والمستويات الإدارية التى يتضمنها الهيكل التنظيمى ، أن يقوم بدوره الإدارى » .

علّق على هذه العبارة ، شارحاً مفهوم (الدور الإدارى) ، وموضحاً بعض الأمثلة التطبيقية ، على أن يكون من بينها « الدور الإدارى للمُشرِفْ » .

(٣) أشرح بشىء من التفصيل أنواع الأنظمة الإدارية ، وأنواع العلاقات التنظيمية التى يتضمنها التنظيم . . على أن تؤيد شرحك بالهياكل التنظيمية والإدارية كلما أمكن ذلك .

(٤) اشرح بشىء من التفصيل مفهوم العلاقات الآتية من وجهة نظر العلوم الإدارية ، وما هو الاصطلاح الإدارى الذى تُطلِقُهُ العلوم الإدارية على هذه العلاقة ؟ .

أ) العلاقة بين الرئيس ومرؤوسه .

ب) العلاقة بين رئيس أو أكثر على المستوى الأفقى .

ج) العلاقة الخاصة بالرؤساء الفنيين والمنظمة .

د) العلاقة الاستشارية التى تربط المستشارين بالمديرين التنفيذين .

على أن تؤيد شرحك ببعض الأمثلة التطبيقية . .

(٥) طُلبَ إليك بصفتك دارساً للعملية التنظيمية أن تضع هيكلاً تنظيمياً لأحد المنشآت التى يمتد نشاطها إلى مناطق جغرافية متعددة .

أكتب بحثاً توضح فيه أساس تصميمك للعملية التنظيمية ، والتقسيم الإدارى الذى تقترحه ، على أن تؤيد بحثك بالهياكل التنظيمية والإدارية كلما أمكن ذلك .

(٦) « تؤمن بعض الشركات بتنظيم اللجان كوسيلة لها فائدتها فى الأعمال الإدارية ، بينما يرى البعض الآخر أنها تعطيل لقوة الإبتكار عند الأشخاص » .

علّق على هذه العبارة ، شارحاً وجهات النظر المختلفة ، ورأيك الخاص فى هذا الموضوع .

(٧) « يرى علماء التنظيم والإدارة أن هناك بعض الاعتبارات التى ينبغى توفيرها ، حتى يمكن للجان أن تحقق أهدافها » .

علّق على هذه العبارة ، شارحاً بشىء من التفصيل هذه الاعتبارات .

(٨) اشرح بشىء من التفصيل رأى علماء الإدارة فيما يتعلق باستعانة الشركات الكبرى باللجان العامة على أن يتضمن شرحك أسماء هذه اللجان .

(٩) « أرادت بعض الشركات تشكيل لجان لبحث بعض الموضوعات ، للاستعانة بها فى انجاز مهامها » .

وضّح الوظائف التى ترى من وجهة نظرك تخصيصها لهذه اللجان فى قرار تشكيلها :

(أ) لجنة المهايا والأجور (ب) لجنة المخصصات

(١٠) « يرى العديد من علماء الإدارة أن الاستعانة باللجان فى ادارة النشاط يصل إلى قمته فى المنشآت التعليمية » .

علّق على هذه العبارة ، شارحاً أسباب إجماع العلماء على الرأى السابق ذكره ، وموضحاً بعض الجوانب التطبيقية التى تسترشد بها لتدعيم هذا الرأى .

الفصل التاسع

العملية التنظيمية
والتنظيم الرسمى وغير الرسمى

Organizational Process, Formal and Informal Organization



التنظيم الرسمى :

قد يكون من الأهمية بمكان أن نُذَكِّر بما أوضحناه سابقاً من أن البناء التنظيمى يُعنى بتحديد وترتيب المسئوليات التى تُستخدم من أجل تنظيم العمل فى إطار الهيكل التنظيمى الذى يوضّح تَدَرُّج وتسلسل السلطة وعلاقتها ، غير أننا نجد فى الحياة العملية العديد من المنظمات التى تضع خرائط تقسيماتها الإدارية ، دون أن تقترن هذه الخرائط بالمعلومات التوضيحية التى تُعتبر أساساً لتحقيق الفائدة التى صمِّمَت من أجلها ، ، حيث يُعرِّف بعض علماء الإدارة « الهيكل التنظيمى بأنه التوزيع الثابت نسبياً لأدوار العمل ، والوسائل الإدارية التى تكون نمطاً من نشاطات العمل المتصلة بعضها مع بعض ، والتى تسمح للمنظمة بأداء وتنسيق نشاطات عملها والسيطرة عليها [1] .

وقد أسهمت المُشكلات العملية ، ومن بينها مُشكلات عدم فهم للتنظيم ، أسهمت هذه المُشكلات فى أن يقوم العديد من العلماء بإجراء البحوث التنظيمية ، وعلى وجه الخصوص فى مجال « البناء التنظيمى الرسمى » للمنظمة ، وأوضحت هذه البحوث أنه يتم تخطيط الهيكل التنظيمى الرسمى كمحاولة عملية لإيجاد علاقات مُحَدَّدة واضحة بين المُكَوِّنات التنظيمية ، للهيكل التنظيمى للمنظمات ، ولعل ما اقترحه هؤلاء العلماء من الخرائط التنظيمية والدلائل التوضيحية لأمثلة حية على أهمية الهيكل التنظيمى الرسمى

---

(١) - Organization : A Guide to problems and Practice, By John Child (New York : Harper and Row, 1977).
- Organization Structure, Environment and Performance, By J. Child (Sociology, 6, 1972).

الذى اقترحوه ، حيث تُوضِّح هذه الخرائط علاقات السلطة الرسمية بين مختلف الإدارات والأقسام والأفراد .

غير أن هناك أنواعاً من النشاطات والعلاقات قد تنشأ داخل التنظيم الرسمى وذلك على الرغم من أن التنظيم الرسمى لم يَنُصْ على إجرائها ، مثل النشاطات والتفاعلات التى تحدث بين بعض الأفراد الذين ينتمون إلى المُكَوِّنات التنظيمية ، كاللقاءات العابرة ، والاجتماعات غير المُخَطَّطَة والَحوارات التى قد تدور فى بعض المناسبات بين رؤساء الإدارات ويتم فيها مناقشة العديد من المشكلات ، وعلاقات الصداقة والتقارب التى تتم من خلال العديد من أوجه النشاط ، إلى غير ذلك من أنماط التفاعل الاجتماعى ، والتى يترتب عليها العديد من المشاعر والأحاسيس بين الناس وتؤدى إلى التجاذب والتنافر ، والاحترام ، والتقدير ، والحسد ، والصداقات ، والعداوات ، والمناورات الخفية والمُعلنة ، والمجاراة ، والمُدَاراة . . . ومثل هذه المشاعر تُؤَدى إلى بروز مكانة بعض الأفراد لدى المجموعة ، حيث أن مكانة الشخص ترتكز على علاقاته مع الآخرين ، وعواطفهم نحوه ، ودرجة تفاعلهم معه .

التنظيم الاجتماعى والتنظيم غير الرسمى :

ولا شك أنه فى مثل هذه العلاقات الاجتماعية تظهر أفكاراً عامة تصوغ كيفية السلوك الإنسانى ، وتنمو معايير اجتماعية تُمثِّل تَوَقُّعات عامة لما ينبغى أن يكون عليه السلوك ، وكما يرى بعض العلماء « أن التنظيم الاجتماعى ، عملية ديناميكية تأخذ فى اعتبارها سلوك الأفراد ، ومختلف ألوان التفاعل بينهم من جهة ، وكافة الظواهر الثقافية الأخرى ، كالقيم والمعايير والتكنولوجيا ، كل

هـذه العـوامل تُضفى معـنىً على الحيـاة الإنسانيـة الاجـتماعيـة مـن جهـة أخـرى »[1] .

من أجل ذلك نرى العديد من العلماء فيـما مضى فكروا فى إقامة تنظيمات اجتماعية تنشأ بأسلوب علمى يعمل على تحقيق أهداف الجماعة ، أى إنشاء نمط من التنظيم يُمكن من خلاله استغلال الجهد الجماعى لتحقيق أهدافهم ، وذلك من خلال القواعد التى يرتضيها ، ويمتثل لها أعضاء التنظيم ، وتحديد المستويات المسئـولة ودرجة مكانـتها الوظيـفية ، ومثـل هذا الجُهد الذى يُحدِّد خـصائص التنـظيم بصـورة رسمية ، هـو الذى نُطلق عـليه فى عـلوم الإدارة « التنـظيم الرسمى Formal Organization » وإضْفَاء صفـة الرسميـة على هـذا التنظـيم مُستمدٌ من أن قبول الانـتماء إلى هذا التنظيم يعنـى الالتزام بالقِيم والأهداف ، والعمـل المنظم من أجـل تحقيقها ، وهـذا يختلف تمـاماً عن ما قد يـحدث من خلال العلاقات الاجتماعـية التلقائية السابق الإشارة إليهـا ، والتى يَتَرتَّب عليها ظهور أنماط من العلاقات ينجم عنها أساليب من السلوك والعمل لا يستقيم معها مُقَومات التنظيم الرسمى .

لذلك يرى علماء الإدارة والإجتماع أن المنـظمات أياً كان الجُهد الذى تبذله من أجل تصميم تنظيم رسمى يـعمل على تحقيق الأهداف المقررة ، إلاَّ أن هذه المنظمـات ستجد نفسها أمـام سلوكيات لا تتنـاسق مع التنظيم الـرسمى ، هذه السلوكيات ، والأشخـاص المنتمـين إليهـا هـى التـى تُطلـق عليها علـوم الإدارة « تنظيم غير رسمى Informal Organization » ، حيث أن هذه الجماعات شأنها فى ذلك شأن كل الجماعات الإنسانيـة ، سوف تُطَوِّر ممارسات اجتماعية خاصة

(١) The Process of Social Organization, By E.M. Olson (N.Y., Holt Rinchart and Winston, 1968).

بها ، تتمثل فى العلاقات الاجتماعية [1] التلقائية ، وهذه الاجتماعات قد يترتب عليـها بعض التـصرفات عن وعى أو غيـر وعى ، ولذلك نرى عـلماء التنـظيم والإدارة يقررون أنه من العسير أن نتفهـم طبيعة أى تنظيم رسمى دون أن نَهْتم بشبكة العلاقات الاجتماعية غير الرسمية .

المدرسة الكلاسيكية لنظرية التنظيم

Traditional Organizational Theory

تدين الإدارة العلمية فى كثير من المعارف التى أدَّت إلى نشأتها وتطورها إلى عدد كـبير من الـباحثين سـواء كانوا من المـشتغـلين بالعـلوم الاقتصـادية ، أو الممارسين للإدارة الصناعية ، خاصةً وأن البحوث الـعلمية العميقة الحديثة تكاد تكشـف باستمـرار عن كثيـر من الجهود الـتى بُذلت منـذ القرن السـادس عشر والسابع عشر وما بعدهما عن بحوث وتجارب أُجريت فى كلٍ من ميادين الإدارة الحكومية والإدارة الصناعية ، وغيرهما من دوائر الأعمال .

ويرى العديد مـن العلماء والباحثـين أن الإدارة العلمية تدين فـى كثير من المعلـومات التى تَتَضمنـها الآن ، إلى البحوث والـدراسات التى أتت إليـها من العـلماء والبـاحثين علـى فترة طويـلة من الـزمن ، ومن بيـنها مثـلاً دراسات الاقتصادى الكـبير « آدم سميث » ، وأفكار « تـشارلز بابدج » [2] التى صاغها فى كتابه وموضوعه « اقتصاديات التصنيع » .

(١) Management and the Worker, By F.J. Roethlisberger and W.J. Dickson (Cambridge, M.A. Harvard University Press, 1939).

(٢) His Life and Works in the Historical Evolution of Management Concepts, By Charles Babbage, Ph.D. Dissertation (Ohio State University, Columbus, Ohio, 1954).

أما فيما يتعلق بنشأة الإدارة العلميـة الحديثة ، فإن هناك كثيراً من الباحثين فى علم الإدارة ، من يرى أن من بين أبرز من أسـهموا فيها ثلاثة أشخاص . . وهم « فردريـك ونسلو تايلـور » الذى اهتم بالإدارة عـلـى مستوى المـصنع ، وتناول الجوانب التخطيطيـة والتوجيهية والـتنفيذيـة للقـوى العاملة . . والثانى « هنرى فايول » الذى تناول الموضوع من زاوية الإدارة العليا ، واستنبط مبادئ وقواعـد قـابلة للتطـبيق بالنسبـة للوظيفة الإداريـة أياً كانت المشروعـات التـى تمارس فيـها الإدارة . . والثالث « مـاكس فيبر » الـذى اهتم بتـحليل كثـير من المنظمات وأساليـب انسياب خطوط السلطة داخلها ، وأسلـوب إكساب الشرعية لممارسـة السلطـة ، والعلاقات القـانونية الـرشيدة من خلال أسـلوب التنـظيم البيروقراطى .

وقد يكـون من المناسب فى هـذا المقام أن نُدَعِّم هذا الرأى بمـا أورده ثلاثة من كـبار علـماء الإدارة فى الـولايات المتـحدة الأمـريكيـة ، حيث ذكـروا فى مرجعهم الصادر فى عام ١٩٨٥ بعنوان « الإدارة من أجل فاعلية الأداء » (١) .

قال هؤلاء العلماء : شارلز جرين ، وآيفرت أ. آدم، ورونالد ج. آلبرت :

ما هى الخطوط المرشدة التـى ينبغى أن يستخدمها المديرون لتـصميم الهيكل التنظيمى ، وشبـكة العلاقات التى يتضمنها ؟. . . وما هى العـوامل التى ينبغى وضعـها فى الاعتـبار ؟. . . هل يوجـد هيكـل تنظيـمى مثالـى ؟. . . إن هذه الأسئـلة مازالت حـية اليـوم مثل ما كـانت حية فـيما مـضى فى أوائل الـقرن

(١) يرجع فى ذلك إلى :

Management for effective performance, By Charles N. Greene; Everett E. Adam, Jr. and Ronald, J. Ebert, (Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ 07632-1985).

العشرين عندما فكَّر فيها ملياً هنرى فايول ، وماكس فيبر . . . وفردريك ونسلو تايلور . . . إنَّ هؤلاء الرواد حاولوا تقديم إجابات مكتوبة رداً على هذه الأسئلة . . . ومن تلك البدايات التى قدموها ، قَدَّم جيلٌ من الكتاب إضافات ، مثل « جيمس د. مونى » ، وآلان س. رايلى ، الذين أسهموا فيما يُعرف الآن بالمدرسة الكلاسيكية أو التقليدية لنظرية التنظيم .

وفيما يلى النص باللغة الإنجليزية :

What guidelines should managers use to create the structure and role relationships ? What factors should be considered ? Does an ideal structure exist ? These questions are alive today, just as they were at the beginning of the twentieth century when they were being pondered by Henri Fayol, Max Weber, and Frederick Taylor. These pioneers tried to present recorded answers to these questions. From these beginnings, a generation of additional contributors, such as James D. Mooney and Alan C. Reiley, created what is known today as the classical or traditional school of organizational theory.

وفيما يلى نورد نبذة موجزة عن إسهام هؤلاء العلماء :

ماكس فيبر Max Weber : (١٨٦٤-١٩٢٠)

لعل من بين الأوائل الذين قَدَّموا بحوثاً ودراسات تتعلق بتصميم الهيكل التنظيمى للمؤسسات عالِمْ الإدارة « ماكس فيبر » حيث يُجمع الباحثون فى العلوم الإدارية على أن من أهم الدراسات التى أسهم بها هذا العالم فيما يتعلق

بالدراسات التنظيمية والإدارية نظريته الخاصة « بهياكل السلطة Theory of Authority » هذه الدراسات قادته إلى تحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل هذه التنظيمات ، وكانت تدور فى نطاق اهتماماته الأساسية التى تُوضِّحْ . . . لماذا يُطيع الأفراد الأوامر التى تصدر إليهم ؟ . . ولماذا يقوم الأشخاص بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التى تنساب إليهم فى حدود الأوامر المُشَدَّدة والتى تتلخص فى مفهوم « اصدع بما تؤمر » ؟ . . وهو فى هذه الدراسة قام بتوضيحات على جانب كبير من الأهمية لتوضيح الفرق بين « القوة Power » والمواصفات التى تُمكِّن أى شخص من أن يدفع القوى التى تعمل معه إلى أن تُطيعه فيما يُصدره من تعليمات ، بغض النظر عن رغبتهم الشخصية فى مقاومتها . . وكذلك اهتم بتوضيح مفهوم السلطة التى تنساب من خلال المراكز التى تتواجد داخل هذه التنظيمات وبحيث تَقْبَل القوى العاملة طواعية واختيارا تنفيذها . . وفى خلال هذه الدراسات . . أوضح كذلك أسلوب إكْساب الشرعية لممارسة السلطة داخل هذه التنظيمات وقَسَّمها إلى ثلاثة أنواع :

النوع الأول : أطلق عليه « العلاقة القيادية ذات القُدْرة التأثيرية الفائقة » Charismatic [1] .

والنوع الثانى : أطلق عليه « العلاقة التقليدية » Traditional .

والنوع الثالث : أطلق عليه « العلاقة القانونية الرشيدة » Rational Legal .

(١) تعنى كلمة Charismatic باللغة الانجليزية القُدرة على أن يكون الشخص محبوباً ، ومُقَدَّراً من الآخرين لصفاته الخاصة التى تؤهله للقيادة :

Ability of a person to be loved and admired by other people because of his special qualities, leadership.

أو القُدرة القيادية الفائقة فى إطار الحب المتبادل .

وقد أوضح فى دراساته الفرق بين هذه الأنواع الثلاثة ، مع اعترافه بأن هذه الأنواع الثلاثة من العلاقات يُمكن أن يتضمنها تنظيم واحد .

وقد أوضح فى دراسته أن الصيغة الأولى تُمارس السلطة من خلال المواصفات الشخصية التى يَتَحلَّى بها القائد ، ولذلك استخدم كلمة Charism وهى مقتبسة من اللغة اليونانية ، والتى تُوضِّح مدى تَحلِّى الإنسان بمواصفات غير عادية ، بحيث تجعله فى مستوى أعلى من أى إنسان عادى ، سواء من الناحية الخُلُقية ، أو من الناحية العملية . . والتى تُمكِّنه من ممارسة سلطاته بالأسلوب الذى يُحقق له قُدْرَةً هائلة فى ضبط النفس وطاقة استثنائية فى ممارسة هذه السلطة فى إطارٍ من المفاهيم التى تجعل المعاونين يتقبلون هذه التعليمات أو هذه التوجيهات برحابة صدر ورضى كامل ، إلى الدرجة التى جعلت بعض المُحَلِّلين يرون أن المواصفات التى يَتَحلَّى بها مثل هذا الشخص تجعله يرتفع إلى منزلة هى أقرب إلى صفات الأنبياء . . ومن وجهة نظره أن كثيراً من هذه الصفات ينبغى أن تتوافر فى القادة السياسيين أو القادة الذين يقع على عاتقهم قيادة جماهير عريضة من البشر ، أو هؤلاء الذين يكونون فى مواقع تجعل منهم حلقة اتصال بين هذه الجماهير ، وبين القائد الأعلى الذى يقودهم . . وضرورة توافر مثل هذه الصفات تُعتبر على جانب كبير من الأهمية من وجهة نظره إذا أردنا للتنظيمات التَطَوُّر القائم على الاستقرار .

أما فيما يتعلق بالنوع الثانى القائم على « العلاقات التقليدية » فإن القائد يُمارس سلطته من خلال موقعه فى التنظيم . . وكثيراً ما يُمارس مثل هذا القائد سلطاته من خلال العادات والتقاليد المتوارثة ، أى الأساليب السابق استخدامها فى ممارسة السلطة . . وقد ضرب فى بحوثه الكثير من الأمثلة التى

توضِّح هذا الأسلوب ، ومن بينها الأساليب التى أدار بها الإقطاعيون ممتلكاتهم ومنشآتهم الواسعة فى أثناء الحقبة التى عاشها هذا العالم . . وأوضح فيها أن المراكز الإدارية كانت تنتقل من الأب إلى الأبن "Handed Down From Father to Son" .

أما النوع الثالث ، وهو العلاقات القانونية الرشيدة داخل المنشآت والواحدات ، فهو الذى يتِّمْ من خلال أسلوب التنظيم البيروقراطى القائم Bureaucratic Organization Form وهو التنظيم الذى يتواجد فى المنشآت الحديثة ، وهو يرى أن هذا التعبير يتفق مع التطور الذى وصلت إليه مختلف الوحدات فى المجتمعات الحديثة ، وذلك لأن أى تنظيم يُعتبر من وجهة نظره متشابهاً تماماً مع تصميم أى آلة من الآلات، فإن أى آلة من الآلات تُصَمَّم بحيث تقوم بوظيفة معينة، وكل جزء من الآلة ينبغى أن يُؤَدِى دوره بكفاءة عالية ، بحيث تكون النتيجة هى أداء الآلة لوظيفتها بأقصى درجة من الكفاءة . . كما يقول بأن الشرعية أو قانونية السلطة تمارس من خلال مجموعة من القواعد والإجراءات "System of Rules and Procedures" ، هذه القواعد والإجراءات هى التى تُكسبه شرعية ممارسة السلطة فى الموقع الذى يتواجد فيه أثناء تلك الفترة المعينة التى يُصْدِر فيها تعليماته ويمارس فيها سلطاته . . هذه المجموعة من الإجراءات التى تمارس من خلال المراكز التى تشغلها مختلف المستويات الإدارية فى التنظيم ، هى التى أطلق عليها « ماكس فيبر » (١) كلمة « بيروقراطية Bureaucracy » .

(١) يرجع إلى :

- The Theory of Social and Economic Organizations, trans by Max Weber, Trans. A.M. Henderson and Talcott Parsons (New York : Oxford University Press, 1947). Recently some doubt has arisen about exactly what Weber was saying about bureaucracy; see R.M. Weiss, "Weber on Bureaucracy :

ويمكن القول أن خلاصة النموذج الذى أطلق عليه ماكس فيبر « النموذج البيروقراطى Bureaucratic Model » يتلخص فيما يلى :

(١) يرى ماكس فيبر أنه ينبغى على كافة المستويات المسئولة أن تَتَخَلَّص من مشاعرها الخاصة فيما يتعلق بالقرارات التى ترتبط بمصالح العمل ، بمعنى البُعد عن المحسوبية والمحاباة ، ومؤكداً على أن العلاقات المَبْنِيَّة على العوامل الشخصية والعاطفية ، تتعارض مع العقلانية والرُّشْد .

(٢) ينبغى وضع المقاييس والمعايير التى يُمكن من خلالها أن تَتَعَرَّف القوى الوظيفية على متطلبات التَرَقى صُعُداً فى سُلَّم السلطات والمسئوليات ، حيث تُمثل هذه المعايير الأساس الحقيقى لشرعية السلطة ، وفى إطار المفهوم الحقيقى لتكافؤ الفرص ، فإنه يمكن اختيار أفضل المرشحين الذين يتقدمون للوظائف الشاغرة ، والحصول على انتمائهم وولائهم .

(٣) ينبغى توزيع الأعمال التى ترتبط بإنجاز المهام الخاصة بالمنظمة وفق أسلوب يتم من خلاله توزيع هذه الأعمال فى إطار التخصصات المحددة ، ونطاق الإشراف الذى ينبغى معه أن يتعرف كل شخص من أفراد القوى العاملة على مسئولياته وسلطاته ، وأن لا يتدخل أحدهم فى أداء أعمال الآخرين .

(٤) ينبغى إيجاد نظام عالى المستوى يتضمن السياسات والقواعد والإجراءات التى تُنظِّم أداء العمل ، وأن يتم الإعلام به لكافة القوى العاملة ، وأن

= Management Consultant or Political Theorist ?" Academy of Management Review 8 (1983).

- "Characteristics of Bureaucracy", By H.H. Gerth and C. Wright Mills, in Form Max Weber (London : Oxford University Press, 1946).

تحرص المنظمات عند تطبيقه على توحيد مستوى التعليمات والقرارات ، وتحقيق المساواة والعدالة لشاغلى الوظائف المختلفة .

(٥) ينبغى أن يتضمن التنظيم ، بُنياناً هرمياً تتدرج فيه السُلطات وفق مقتضيات المنطق العلمى الذى يتطلب من الذى يشغل الوظيفة الأعلى فى أى مرحلة من مراحل المستويات الإدارية فى المنظمة ، أن يكون هو الأفضل والأقدر والأكثر خبرة ، وبذلك يتحقق الاستجابة والانصياع إلى تنفيذ الأوامر والتعليمات .

(٦) ينبغى التأكُّد فيما يتعلق بأداء الأعمال ، أن يكون هناك فصل تام بين ممتلكات وشئون المنظمة ، وبين الممتلكات والشئون الشخصية .

وقد شغلت آراء وأفكار ونموذج فيبر العديد من علماء الإدارة وانتقدها البعض حديثاً ، من حيث أنها تَتَبَنّى الاتجاه الوصفى ، ويُركِّز البعض الآخر على نقاط الضعف فى البيروقراطية كطريقة لأداء أعمال المنظمة بفاعلية (١) .

ويرى العديد من علماء الإدارة أن التناقضات والتعارضات التى شهدتها المُنظمات فى ظل التطورات الديمقراطية ، حَتَّمت ضرورة البحث عن أشكال جديدة أحدث فكراً وأسلوباً فى التطبيق (٢) .

---

(١) يرجع إلى :

- Weber on Bureaucracy : Management Consultant or Political Theorist ?. By Richard M. Weiss. (Academy of Management Review 8, 1983).
- Bureaucracy : Conflict and other Disfunctional Effects, in Theories of Organization, by Henry L. Tosi (New York : John Willy, 1984).
- Max Weber's Types of Rationality, By S. Kalberg (American Journal of Sociology 85, 1980).

(٢) The Development and Decline of Patrimonial and Bureaucractic Administration, by W. Delany Administration Science Quart, 1963.

فردريك ونسلو تايلور Frederick W. Taylar : (١٨٥٦-١٩١٧)

تَمَيَّزَت بحــوث ودراسات فردريك ونــسلو تايــلور [١] بالعمل عــلى تحقيق الكفاءة الإنــتاجية . وقد تميز إجراء هــذه البحوث بالأسلوب العــلمى . . الأمر الذى دفعــه شخصياً إلى أن يُطــلق عليهــا « الإدارة العلمية » . . وقــد سار فى سبيل تحقيق جهوده العلمية والتطبيقية على مستوى إدارة المصنع كما يلى :

أولاً - قَسَّم العمل الذى يقوم به العامل إلى حركات بسيطة أولية .

ثانــياً - قام بدراســة علميــة لجميع الحــركات التى يــؤديها العــمال أثناء أدائــهم لأعمالهم Time and Motion Study . . واستــطاع عــن طريــق هذه الدراسة أن يَتَعَرَّف على كثير من الحركات غير الضرورية التى يستخدمها العُمَّال أثناء عملهم . . ثم استبعد غير الضرورى منها .

ثالثاً - قــام بدراسة علمية لأســلوب أداء العمال لعمــلهم بعد استبــعاد الحركات الزائــدة غير الضــرورية وذلك عن طــريق رصد أســلوب الأداء مقتــرناً بالزمن الذى يستغرقه أداء كل حركــة وذلك عن طريق الاستعانة بساعة التوقيت والتى يطلق عليها ساعة الإيقاف Stop Watch .

رابعــاً - اختيار أفــضل الطُرق وأســرعها فى أداء مــختلــف الحركات ثم إيــجاد أسلوب قياسى لأداء كــل عملية وبذلك تجنب كثيراً مــن الوقت الضائع . . الأمر الذى يترتب عليه زيادة الإنتاج .

---

(١) يرجع إلى :

- Shop Management, By Frederick W. Taylor, (New York : Harper and Brothers, 1919).
- Scientific Management, By F.W. Taylor, (New York : Harper & Brothers, 1947).

خامساً- قام بدراسة للتَعرُّف على الفترات التى يصل فيها العامل إلى حد التعب ، بحيث ينبغى أن يأخذ العامل فيها فترة راحة وذلك للتَغَلُّب على الإعياء البدنى . وكان يستهدف من وراء ذلك زيادة الإنتاج . . وبذلك يزداد أجر العامل وفى نفس الوقت تؤدى زيادة الإنتاج إلى زيادة المبيعات . . وبالتالى دخل أصحاب المشروعات .

وفى إيجاز يمكن تلخيص هذه الوسائل الفنية للإدارة فى غرضين رئيسين :

١ - اكتشاف خير الوسائل لأداء مختلف الأعمال فى الزمن القياسى الأمثل ، وذلك عن طريق القيام بتجارب فى هذا الموضوع ، ثم استنباط مبادئ علمية تكون قابلة للتطبيق .

٢ - إيجاد تقسيم جديد للعمل New division of labor يُوضِّح العلاقات بين الإدارة والعمال ، ويتناول السلطات والمسئوليات لكل عمل ، مع إظهار مدى أهمية التخطيط فى تحقيق الكفاية الإنتاجية ، أى أهمية الفصل بين التخطيط الذى تقوم به الإدارة . . والتنفيذ الذى يقوم به العمال . .

وقد صار تايلور عضواً فى الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين عام ١٨٨٥ ، الأمر الذى يَسَّر له حضور اجتماعاتها والمشاركة فى المناقشات العملية فى المواضيع التى تُعْرَض عليها .

ويهمنا أن نوضح أن تايلور وضع قاعدة « الأساس الوظيفى للعمل » ، فقد شاهد المُقَدِّم « رئيس العمال Foreman » يتبع الطريقة التقليدية التى تقوم على أساس إشرافه على جميع العمال الذين يعملون تحت إدارته ، ولاحظ من تجاربه وبحوثه أن اتباع هذه الطريقة ينجم عنه الإسراف والضياع ولا يحقق الكفاية الإنتاجية التى يهدف إليها أصحاب العمل ، فَقَسَّم العمل الذى كان

يُشرف عليه شخص واحد إلى أقسام فرعـية يُشرف على كل قسم فرعى شخص يتخصص فيه وهذه الأقسام الفرعية هى :

١ - موظفون كتابيون يشرفون على انسـياب العمل وفقاً لأوامر العمل الصادرة Route clerks .

٢ - موظفون كـتابيون يختـصون ببطاقات الـتعليمات الخـاصة بتنفيـذ الأعمال Instruction Cards .

٣ - موظفـون كتابيـون يختـصون بمراعاة الـوقت والتكـلفة Cost and time وهـؤلاء هـم الذين يصـمـموا ويضعـوا الـتعلـيمات مـن غـرفة التخـطيط Planning room .

٤ - مشرفون لكل مجموعة Gang Bosses .

٥ - مشرفون للسرعة Speed Bosses .

٦ - الفاحصون Inspectors .

٧ - مشرفون لأقسام الـتصليحات Repair Bosses وهؤلاء عليـهم أن يُرشدوا العمال إلى أفضل الوسائل لتنفيذ التعليمات الصادرة إليهم ويتأكدوا من أن هذه التعليمات تتم فى الوقت المحدد .

٨ - شخص مسئول عن النظام فى المصنع Shop disciplinarian وهذا الشخص يقوم بهذه الوظيفة بالنسبة للمصنع بأسره .

وقد أدت هذه التقسيـمات التى وضعها تايلور إلى نتائج مـرضية ، منها أنه أمكن فى مـدة قصـيرة تدريب رؤسـاء يستطيعون القـيام بكفاءة بالمهـام الموكولة إليهم ، بيـنما أن الوضع كان غير ذلك فى الـطريقة القديمة حيث كـان يستغرق

التدريب فترة طويلة وبعد ذلك لا يستطيع الرؤساء إجادة إلاّ جزء من المهام الموكلة إليهم .

هنرى فايول Henri Fayol :[1] (١٨٤١ - ١٩٢٥)

أجرى هذا العالم بحوثاً ودراسات فى مفهوم مطلق الإدارة ، وبحث فى الهياكل التنظيمية ابتداءاً من قاعدة الهرم حتى قمة البنيان ، أى حتى مرحلة الإدارة العليا ، واستنبط من هذه البحوث المبادئ الإدارية التالية :

(١) تقسيم العمل : Division of Work

يستهدف هذا المبدأ الحصول من الفرد على قدر أكبر من الانتاج ، بنفس الجهد الذى يبذله .

كذلك يزداد الأمر وضوحاً فى المجتمعات الإنسانية ، وهى أعلى المخلوقات رُقياً ، حيث يكون هناك تناسب كامل بين كل عضو من أعضاء الجسد مع ما يؤديه من وظائف . وهكذا كلما أطَّرد نمو جماعة من الجماعات استَجَدَّت أجهزة قادرة على أداء الأمور المُستحدثة وذلك بدلاً من الجهازالذى كان يؤدى جميع الوظائف من قبل .

(٢) المسئولية والسلطة : Authority and Responsibility

السلطة هى ممارسة حق يُخَوِّل لصاحبه إصدار أمر ، ويكون على الغير الطاعة التامة Exact obedience وهو يرى وجوب التمييز بين سلطة المديرين الرسمية المستمدة من مراكزهم ، والسلطة الشخصية الناتجة من حصيلة صفات

(١) General and Industrial Management, by Henri Fayol (Sir Isaac Pitman and Sons Ltd., 1954).

عديدة كالذكاء والخبرة ، وارتفاع الروح المعنوية ، والقدرة على القيادة ، وما أدّاه الشخص من خدمات سابقة . . . الخ .

(٣) النظام : Discipline

يمكن تلخيص معنى النظام فى إطاعة التعليمات بهمة ونشاط ، وإظهار سلوك ودى نحو المنشأة ، ويتمثل ذلك بصفة خاصة فيما يُبديه الشخص من ملاحظات فى علاقاته الخارجية .

(٤) وحدة الأمر : Unity of Command

يجب ألا يتلقى الموظف تعليماته إلاَّ من رئيس واحد فقط One superior only إن عدم احترام هذه القاعدة ينتج عنه الاستهانة بالسلطة والاخلال بالنظام وتعرض المشروع لعدم الاستقرار ، وذلك لأنه طالما يمارس رئيسان سلطتهما على فرد واحد ، أو قسم معين ، فإنه سرعان ما يزداد الأمر اضطراباً وتشيع الفوضى وينتشر عدم الرضى بين الجميع .

(٥) وحدة التوجيه : Unity of Direction

ويمكن توضيح هذه القاعدة ، بأن كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد ، يجب أن يكون لها خطة واحدة One plan ورئيس واحد One head ويعتبر هذا شرطاً أساسياً لتنسيق القوى وتركيز الجهود .

(٦) خضوع المصالح الفردية للصالح العام :

Subordination of Individual Interest to General Interest

يتطلب هذا المبدأ تغليب مصلحة المنشأة على مصلحة أحد موظفيها أو مجموعة من الموظفين . كذلك مصلحة الأُسرة فوق مصلحة أحد أفرادها ، ومصلحة الدولة فوق مصلحة أى مواطن أو مجموعة من المواطنين .

(٧) مكافأة الأفراد : Remuneration of personnel

تُعتبر مـكافآت الأفراد ثمناً لما يـبذلونه من خدمات ، وعلـى ذلك يجب أن تتوافر فى هذه المكافآت العدالة عـلى قدر الإمكان ، وأن يسود الرضى أصحاب العمل والعمال .

(٨) المركزية : Centeralization

إنَّ المركزية فى نظر هنرى فايول ، كتقسيم العمل أمر يتطلبه منطق الطبيعة، فإنه من المشاهد أنه يوجد فى كل شىء حى Every organism سواء كان حيواناً أم إنساناً ، يـوجد جانب تَتَجمَّع فيه مشـاعره وإحساساته ، هذا الجـانب يُطلق عليه مخ Brain أو جانب مُوجِّه Directive part ومن هذا المـخ . . أو الجانب الموجه تخرج الأوامر والتعليمات إلى مختلف الأجزاء فيؤدى كل عضو عمله ، وتكون لديه القُدرة على الحركة والأداء .

(٩) تدرج السلطات : Scalar Chain

إن تدرج السلطة ، عـبارة عن ضرورة توضيح سير السـلطة فى المشروع ، أى السلطة التى يتضح خطـها ابتداء من نهايتها Ultimate authority حتى أدناها . وعلى ذلـك فإنه عند القـيام بمقتضيـات حدود اتصالات العمـل ، فإن الأمر يقتضى ضرورة سلوك هذا الخط ، حلقة بعد أخرى حتى نبدأ من أو ننتهى إلى نهـاية السـلطة . . أى يـنبغـى ضرورة توضيـح تسلـسل الرئـاسات من أعـلى المستويات إلى أدناها . . وتوضيح نطاق الإشراف .

(١٠) الترتيب : Order

يعنى هـنرى فايول بالتـرتيب ، ترتيب الأشـياء والأفراد ، وهو يعنـى فيما يتعلـق بترتيب الأشياء » أن كـل شىء يجب أن يكون له مـكان . . وأن يوضع

كل شيء فـي مكانه الخاص » . ويـسرى هذا المعنى أيـضاً فيما يـتعلق بتـرتيب الأفراد . . . « كل فـرد يجب أن يكون لـه مكان . . وأن يوضع كـل فرد فى مكانـه المناسب » ، وقد خَلُص فايـول من ذلك بوجود تـرتيبين فى المنـظمة ، ترتيب مادى للأشياء ، وترتيب اجتماعى للأفراد .

(١١) المساواة : Equity

يتساءل فايول قـائلاً . . . لماذا المساواة وليست العدالة ؟ ويـستطرد قائلاً إن العدالة عبـارة عن احترام المُعتقدات الوضعيـة وجعلها موضع التنـفيذ ، غير أن هذه المعتقدات الوضعية لا تستطيع أن تُحيط بكل شيء ، فضلاً عما قد يعتورها من الإبهام والغموض فى نصوصها ، الأمر الذى يتطلب تفسيرها ، أو الإضافة إليها لتعويض ما بها من قصور .

(١٢) استقرار العمل : Stability of Tenure of Personnel

يتطـلب الموظف الجـديد بعض الـوقت للاعتـياد على عـمله الجديـد حتى يتمكن من أدائـه بنجاح ، هذا مع الافتراض دائماً أن هذا الموظـف تتوافر لديه القُدرات المطلوبة لأداء هذه الوظيفة . . وعلـى ذلك فإنه قبل حصوله على هذا المران ، أو فى حالة حصوله على هذا المران ولكنه استُبعد من وظيفته ، فإنه لا يمكن القول أنه أدَّى عملاً ذو أهمية للمنشأة التى يعمل بها . ومما لا شك فيه ، أنه إذا تكررت مثل هذه الأمور ، فإن العمل لن يتم على أفضل وجه ممكن .

(١٣) المبادأة أو الابتكار : Initiative

يستشعر الشخص الذكى قدراً كبيراً من الرضى عندما يُخَطِّط لفكرة معينة ، ويحرص حرصاً شديداً فى العمل على تأكيـد نجاحها ، هذه القدرة على التفكير والتنفيذ هى ما نُسميه بالمبادأة أو الابتكار .

ومن الأمور المرغوب فيها أن يتحلى الموظفون فى مختلف المراحل الإدارية داخل التنظيم بهذه الصفة التى تعنى القدرة على الخلق والإبداع والإبتكار ، وعلى ذلك فإنه من الضرورى أن تعمل الإدارة على تشجيع تنمية هذه الصفة حتى تصل إلى أقصاها .

(١٤) روح الاتحاد : **Esprit de Corps**

إن قادة المشروعات Business Heads عليهم أن يُفكِّروا تفكيراً عميقاً فى المثل القائل « الإتحاد قوة Union is Strength » فروح الاتحاد والانسجام بين أفراد القوى العاملة فى المشروع تُعتبر قوةً كبيرة له ، وعلى ذلك يجب أن تُبْذَل الجهود لتدعيمها .

ويختتم « فايول » [١] بحثه عن القواعد ، والمبادئ الإدارية وأهميتها قائلاً « بدون مبادئ . . يعيش المرء فى الظلام والفوضى . . إن المبادئ هى المنارة التى تهدى من يسترشد بها ، ولن يستطيع ذلك إلاَّ أولئك الذين يعرفون الطريق إليها » .

ج.د. مونى ، أ.س. رايلى : J.D. Mooney and A.C. Reiley

أوضحت المراجع العلمية إن هذين العالمين كانا من رجال الأعمال الأمريكيين ، الأمر الذى حفزهما إلى أن يُخَصِّصُوا الكثير من الوقت والجهد للبحث فى أفضل وأنسب الأساليب لتحقيق كفاءة الإدارة والإنتاجية ، وقد أوضحنا فيما سبق بعض الأساسيات العلمية التى وضعها رواد الفكر الإدارى

(١) للراغبين فى مزيد من المعرفة عن حياة وآثار وبحوث العلماء ماكس فيبر ، وفردريك ونسلو تايلور ، وهنرى فايول ، يمكنهم الرجوع إلى مرجعنا « العملية الإدارية والتطبيق الإدارى » حيث تناولناهم فى المرجع السابق بمزيد من البحث والدراسة .

الذين أجمع علماء الإدارة المعاصرون على دورهم البارز فى تأصيل العلم الإدارى ، وتضمين أفكارهم فى كثير من النظريات التى استنبطوها ، وقد ورد فى العبارة السابقة التى عرضناها باللغة العربية والانجليزية فيما سبق أن العالمان مونى ورايلى من بين علماء المدرسة الكلاسيكية التى أسهمت فى النظرية التقليدية للتنظيم .

والجدير بالذكر هنا ، أننا نجد الكثير من اتفاق الأفكار بين العلماء الأوائل الذين بذلوا جُهوداً علمية من أجل تأصيل العلم الإدارى وايجاد نظريات للإدارة والتنظيم ، وأن المقام هنا لا يتسع لاستعراض وتحليل أفكارهم ، وقد حفلت المراجع العلمية لأساتذة الجامعات المصرية بالعديد من هذه التحليلات ، هذا بالإضافة إلى المراجع الأجنبية التى يكاد يصدر منها فى كل يوم بحث جديد .

وقد أوردنا هذا الاستدراك حتى يعرف قارئ المرجع الذى بين يديه أن هناك علماء آخرون غير الذين ذكرناهم ، وأن أسماء العلماء الذين أوردناهم ، هم فقط الذين ذُكِروا فى العبارة الانجليزية التى اقتبسناها فى مطلع هذا الموضوع .

وفيما يتعلق بآراء عالِمَىْ الإدارة « مونى ورايلى »، فإن أفكارهما تتفق مع علماء الإدارة السابقون فيما يتعلق بتقسيم العمل ، والتخصص الوظيفى ، والعمل على أن يتدفق العمل بالأسلوب الذى يمنع الاحتكاك والتضارب ، والازدواج فى إطار من البنيان الهرمى المُصَمَّم للهيكل التنظيمى .

غير أن هناك مبدأ على جانب كبير من الأهمية أورداه فى مرجعيهما الذى أصدراه فى عام ١٩٣١ تحت عنوان : Onward Industry ، وفى هذا المرجع تناول المؤلفان موضوع مبادئ الإدارة فيما بين الفصل الأول والفصل الخامس ،

وتتضمن هذه الفصول المبادئ التى استنبطوها ، والتى يرى علماء الإدارة أنها تدخل فى نطاق الإسهام فى تحقيق ما هو معروف الآن بالنظرية الكلاسيكية للتنظيم .

ويُعَرِّف العالمان فى المرجع السابق ذكره [1] ، التنظيم بأنه « شكل » أى تَجَمُّع إنسانى يهدف إلى تحقيق هدف مشترك ، ويؤكدان على أهمية عنصر « التنسيق » حيث يرى العالمان مونى ورايلى أن التنسيق يحوى كل مبادئ التنظيم . . . ويعرفان التنسيق « بأنه الترتيب المنظم للمجهودات الجماعية من أجل التَوَصُّل إلى وحدة فى النشاط لتحقيق هدف مشترك » . . . والعالمان يستندان إلى منطق السلطة من أجل تحقيق الهدف المشترك . . . ونظرتهما إلى السلطة تعنى « القوة التنسيقية العليا The suprerme coordinated power » .

(١) يرجع إلى :

- Onward Industry By J.D. Mooney and A.C. Reiley, (New York : Harper & Brothers, 1931).

ومبادئ الإدارة التى استنبطوها يُمكن الرجوع إليها فى المرجع المذكور أعلاه فيما بين الفصل الأول ، والفصل الخامس .

The relevant principles of management can be found in Chapters 1 through 5.

والجدير بالذكر هنا أن هذا المرجع أصدرته نفس المؤسسة فى عام ١٩٣٩ تحت عنوان مبادئ التنظيم The Principles of Organization

ثم صدرت طبعة ثالثة فى عام ١٩٤٧ وذُكر اسم مونى أنه المؤلف لهذه الطبعة .

See also : O. Sheldon, The Philosophy of Management (London : Sir Isaac Pitman and Sons, Ltd., 1923). See also the collection of writings in Luther Gulick and Lyndall Urwick, Papers in the Science of Administration (New York : Institute of Public Administration, Columbia University, 1937).

نظرية التعاون التنظيمية : Cooperative Organizational Theory

من الحقائق التى يعيشها عالمنا الدولى المعاصر اعترافه بأن التنظيمات التعاونية تُعتبر من أهم المنشآت التى يتحقق من خلالها تحسين الشئون الاجتماعية والاقتصادية للأعداد الكبيرة من المواطنين الذين يتضامنون بروح من الأُخُوَّة الصادقة والعلاقات الانسانية الرفيعة لتحقيق مبدأ (وحدة المصالح الاجتماعية والاقتصادية المشتركة) . . . ومن هذا المعنى فإن المواطنين يُعبئون جهودهم من أجل تحقيق هذا الصالح المشترك بغض النظر عن اللون أو الجنس أو العقيدة ، ويحرصون حرصاً تاماً على أن لا تتدخل الاختلافات المذهبية أو السياسية فى النشاط الاجتماعى أو الاقتصادى للتنظيمات التعاونية .

كما وأن التنظيم التعاونى السليم لأى مجتمع من المجتمعات يهتم بقضايا الإنسان من المهد إلى اللحد ، ويضع فى اعتباره النظرة الشاملة للحركة التعاونية ككل ، فى اطار من النظرة العلمية التى تنطلق من الظروف البيئية والتى تضع فى مقدمة واجباتها تأمين التطور الدائم للانتاج التعاونى وتحسين نوعيته استناداً إلى تقدم العلم والتكنيك .

ويستهدف التنظيم التعاونى من وراء ذلك ، ليس فقط اشباع حاجات أعضاء التنظيمات التعاونية ، بل أيضاً إشباع حاجات الشعب الآخذة فى الإزدياد ، ولتأمين التطور المتكامل الجوانب لجميع أوجه النشاط التعاونى ، خاصة وأن التنظيمات التعاونية تواجه منافسة عاتية من القطاعات المناظرة الأخرى ، وعلى وجه الخصوص « الشركات المتعددة الجنسيات » والتى يهدد نشاطها التعاونيات .

كما أن هيئة الأمم المتحدة تهتم اهتماماً كبيراً بتجارب الأمم بالنسبة للتعاون ودوره فى الارتفاع بأقل الناس حظاً حيث يُلقْى الأمين العام للأمم المتحدة كل سنتين على الجمعية العامة تقريراً مفصلاً عن تجارب الأمم التعاونية .

ويرى العلماء التعاونيون أن نظرية التعاون تعتبر من أقدم النظريات التى اهتمت بالإنسان ، واتخذت من التنظيمات الاقتصادية وسيلة لتحقيق أهدافها ، وتشمل نظرية التعاون مجموعة من المبادئ والقواعد والأسس التى يقوم عليها النظام التعاونى ، أو كما يرى البعض منهم مجموعة التقاليد التى تحكم وتنظم الأوضاع والعلاقات التعاونية العامة ، وعلى وجه الخصوص الجهد الذى قاد جمعية رواد روتشديل إلى النجاح ، الأمر الذى دفع العديد من العلماء إلى البحث والدراسة حول نظام رواد روتشديل على أمل أن يخرجوا منه بمبادئ مُحَدَّدة يتم الاتفاق عليها وتعتبر الدعائم الأساسية للحركة التعاونية فى شتى أنحاء العالم .

ويقوم الحلف التعاونى الدولى من آن لآخر بمراجعة المبادئ التعاونية فى ضوء المتغيرات العالمية ، مستهدفاً مسايرتها للتقدم العلمى والتكنولوجى ، وتبنِّى أشكالاً وأنماطاً جديدة تناسب الحاضر والمستقبل ، الأمر الذى أفسح المجال أمام التعاونيات فى شتى أنحاء العالم لادخال تغييرات هيكلية ، واندماجات وتَرَكُّزَات وتكاملات واسعة المدى وغير ذلك من المتغيرات ، بهدف أن يتحقق للتعاونيات المرونة التى تُمكِّنها دائماً من الملاءمة والمواءمة مع لغة العصر ، والقدرة على المنافسة .

ونظراً إلى أن المقام هنا لا يتسع لسرد تفاصيل التطور التاريخى من أجل ايجاد نظرية للإدارة والتنظيم التعاونى ، فإننا نرجو للتعرف على جانب من هذه التفاصيل الرجوع إلى :

الفصـل الثامن الذى خـصصناه « لنـظرية التـعاون والجودة » فى مرجـعنا بعنوان : التنظيم ونظام ادارة الجودة الشاملة والمتواصلة الصادر عام ١٩٩٤ .

وكذلك مرجعنا [١] « فلسفة التعاون ومبادئ الـتعاون الدولية » الصادر فى عام ١٩٨٥ .

وقد يكون من المناسب فى هذا المقـام أن نضرب أحد الأمثلة لبعض الرواد الأوائل التعاونـيين الذين نادوا بالتعاون كتـنظيم أمثل لتصحيـح أوضاع المجتمع وهو العالم « سان سيمون » .

الفكر الإدارى الكلاسيكى وعلماء آخرون :

سان سيمون : (١٧٦٠-١٨٢٥)

قد يكون مـن الأهمية بمكان أن نُوَضح أن هنـاك العديد من العلـماء الذين كانت لهم إسهامات مُبكرة فى إلقاء الأضـواء على أهمية الإدارة ، ولم تتناولهم علوم الإدارة بما يستحقون من تسجـيلٍ وتحليل ، وقد يكون ذلك راجعاً إلى أن جهودهم الفكرية كانت ترتبط بتنـظيم المجتمع ككل ، وأن ينال أقل الناس حظاً وأكثرهم فقراً العناية الواجبة فى إطـار تنظيم المجتمع ، بهدف أن يُصبح هؤلاء الضعفاء قـوةً مضافـة إلى الكيان الاقتـصادى والاجتماعى للدولة التـى ينتمون إليها .

وقد يكون من بـين أسباب عدم تناول العلوم الإدارية لآرائـهم راجعٌ أيضاً إلى أنهم كانـوا أصحاب أفكار سياسيـة أو اجتماعية ، فى ظل أوضـاع جعلت

(١) لقد أصدرنا العديد من المـراجع التى أوضحنا فيها هذا المفهوم ويُمكن الرجوع إلـيها فى قائمة المراجع التى أصدرناها فى الصفحات الأولى من هذا الكتاب .

منهم قيادات فكرية ، هاجمت وقتئذ أنظـمة المجتمع القائمة على أساس الملكية الخاصة .

وقد اخترنـا هنا على سبيـل المثال « سان سيمون » الـذى عاش فى أواخر القرن الـثامن عشـر ، وأوائل القرن التـاسع عشر ، وكـان من قيادات الـفكر التعاونى ، ألف العديد من الكتب ، ونـشر العديد من المقالات التى كانت تُعبِّر عن آرائه فى الأسـلوب الأمثل لتحـقيق تكافؤ الـفرص ، والنهوض بالمـستوى الاجتماعى والاقتصادى للغالبية العظـمى من المواطنين ، وتطوير مفهوم الملكية الفردية بحيـث تكون لها وظيفة اجتمـاعية ، والأخذ بالتصنيع بـحيث يكون له مضمون اجتماعى .

وكان سان سيـمون يرى أن أى مجتمع مـن المجتمعات ليـس له إلاَّ هدفان .. الإنتاج ، والاستهلاك .. وكـان دائب التفكير فى مقومـات المجتمع الذى كان يعيش فيه لعله يهتدى إلى موضع العلة منه ، وأن يُوفَّقْ إلى علاج .

وكان يرى أن دراسـة التاريخ تدلنـا على أن هناك فتـرتين تتناوبان الـتاريخ البشـرى بانتظـام هما .. فتـرة التماسـك الذى يسمـيه « التوازن » .. وفـترة التخلخـل الذى يسميه « الانحلال » . وعـنده أن العصور الوسطى الاقـطاعية تمثل فترة التوازن ، وقد أعقبتها فترة مـن الانحـلال أو الانهـيار هى ما يسمونـه « عصر النهضة الأوروبية » ، و « حركة الاصلاح الدينى » .

ويرى سان سيمون أن الحل هو أن يسعى المجـتمع من جديد إلى إقامة هذا التوازن الذى فقده ، ومـا دام التاريخ علماً ، والاجتماع علـماً ، ففى الإمكان اعادة تنظيم المجتـمع على أساسٍ علمى راسخ ، وعلى قوانـين علمية بدلاً من هذا الأساس الـفلسفى المـيتافيزيقـى الذى أرسته الثـورة الفرنسيـة ، وبدلاً من الأفكار المجـردة التى نشـرها الفلاسـفة العقلـيون فى القـرن الثامن عـشر عن

الطبيعـة والإنسان والعلاقات الاجتمـاعية ، وكان يردد : « فليعـلم الجميع أن الغاية من كل حكم ، ومـن كل تنظيم اجتماعى إنما هى ترقيـة « أفقر الطبقات وأكثرها عددا » عقلـياً وأخلاقياً وجسمانياً » . وكان يؤكـد على ضرورة العمل السريع للأخذ بيد الفقراء وتحسين حالهم ، لأن لهم فى مال الأغنياء نصيباً .

وكان ينادى بضرورة قيـام مجتمع مخطط ، يقوده العلـم والصناعة ، فقد كان يثق فى العلم وفى تقدمه المستمر .

ويرى سان سيمون أن المجتمـع سُلَّمٌ أو على الأصح هرم مُتَدَّرِجٌ من ثلاث مستـويات ، وفى قمة هذا الـهرم « العلمـاء » وفى وسطه طبقـة الملاك ، وفى قاعدته طبقة من لا يملكون شيئاً .

والجدير بالذكر فى هذا المقام أن مؤلفات سان سيمون تُوضِّح أنه اهتم بتتبع تطور الأنمـاط التنظيمـية الحديثة ، وحاول أن يُحـدِّدْ بعض خصائصـها ، وأكد على أهميتها البالغة فى المجتـمع . وأشار سان سيمون إلى أن : « مجتمع الغد لن يعـتمد على الأسـاليب الإدارية التى تـستند علـى القهر أو القـوة ، كما أن سلطـة الهيئـة الإداريـة العلـيا فى المستـقبل لن تصـبح قاصرة علـى المولد أو الوراثـة . وإنما سترتكز على المعرفة العلمية . والخبرة الفنية » .

وقد أشار سان سيمون فى العديد من كتاباته إلى . . . «الارتباط الوثيق»[1] بين ظهور الـعلم الحديث ، والاتجاه نـحو المهن الفنـية العالية ، وتـطور ظاهرة الانفتـاح على العـالم Cosmopolitanism وما يـصاحـب كل ذلـك من تـطور تنظيمى .

(١) نرجو الرجوع إلى المرجعين الآتيين :

- فلسفة رواد التعاون ومبادئ التعاون الدولية ، للدكتور / كمال أبو الخير حيث أورد نبذة تاريخية عن تاريخ كفاح هذا العالم وأثره الفكرى على تطوير المجتمعات .
- The Norm of Riciprocity, By A.W. Gooldner (American Sociology Review, 25, 1960).

العلاقة بين التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى :

Interrelationship of Formal and Informal Organization

وقد يكون من المناسب فى هذا المقام أن نورد آراء بعض العلماء فيما يتعلق بالعلاقة بين التنظيم الرسمى ، والتنظيم غير الرسمى .

رأى بعض العلماء فى العلاقة بين التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى

راى كونتز واودونل : Koontz & O'Donnell

يقول العالمان . . . إذا كان التنظيم الرسمى [1] يتم تصميمه لكى يعمل بصورة فَعَّالة ، فإن عليه أن يعترف بالتنظيم غير الرسمى ويستخدمه ويتوافق معه ، وبما أن التنظيم هو أداة اجتماعية لتنسيق أوجه النشاط الإنسانى عن وعيٍ وإدراك لأجل تحقيق الهدف المطلوب ، فيجب أن يعمل ضمن إطار أشكال السلوك الاجتماعى والخصائص التى تتصف بها أى جماعة من الجماعات .

وفيما يتعلق بطبيعة التنظيمات غير الرسمية ، يقول العالمان :

. . على الرغم من أن علماء النفس الاجتماعيون أدركوا أهمية التنظيم غير الرسمى فى السلوك الجماعى ، فربما كان أوضح تحليل لهذا التنظيم وعلاقته بالتنظيم الرسمى ذلك التحليل الذى قام به تشستر بارنارد ، الذى يقول فيه عن « التنظيم بأنه رسمى » ، عندما تكون أعمال شخصين أو أكثر مُنَسَّقَةً بوعى وإدراك من أجل تحقيق هدف معين ، فى حين يكون « التنظيم غير رسمى » ، عندما تتكرر وتتعدد العلاقات بين الأشخاص بدون الاتفاق على أى هدف

(١) Principles of Management : An Analysis of Managerial Functions, By Harold Koontz & Cyril O'Donnell (McGraw-Hill Book, Company Inc., 1959).

مشترك ، حتى ولو أعطت تلك العلاقات نتـائج جماعية أو مشتركة ، وبالتالى فإن مفهوم بارنارد للتـنظيم غير الرسمى شبيه بمفهوم العالـم الاجتماعى لطريقة التفكـير والسلوك (العادات والـتقاليد) ونعنى بـذلك الملاحظة الجماعـية التى تُعتبر ممارستها مهمة جداً مِنْ قِبَلْ الجماعـة والتى ترتضى فرض العقوبة من أجل أن تحظى بالـتنفيذ ، والمؤسـسات عبارة عن (مزيـج لعادات المجتمع وتـقاليده وغيـر ذلك من أشكـال التصـرّف الجماعى الـهادفة إلـى الحصول علـى هدف جماعى) .

إن جميع نماذج السلوك الجـماعى تقع ضمن نطاق التنظيمـات غير الرسمية واللغة وغيرها من وسائل الاتصال ، « الاشاعات » واجتماعات الكوتشينة التى تُعقد فى نهاية الأسبوع ، ولقاءات القهوة الصباحية المنظمة وغير ذلك من أنواع السلوك الجماعى إنْ هى إلاَّ أمثلةٌ على التنظيمات غير الرسمية .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

If formal organization is to be made to work effectively, it must recognize, utilize, and be consistent with informal organization. Since organization is a social tool for the conscious coordination of the activities of people toward a desired goal, it must be operated within the framework of those patterns of social behavior that characterize any group.

The nature of informal organizations. Although social psychologists have recognized the importance of informal organizations in group behavior, perhaps the clearest analysis of them and their relation to

formal organization has been that made by Chester I. Barnard. He refers to an organization as formal when the activities of two or more persons are *consciously* coordinated toward a given objective, while organization is informal when the aggregate of interpersonal relationships are without conscious joint purpose, even though common or joint results may come from them. Thus, Barnard's concept of informal organization is similar to the sociologist's concept of folkways (customs of the group), mores (folkways whose observance is regarded as so important by the group that some sanction is applied to gain enforcement), and institutions (a complex of folkways, mores, and other groups patterns of behavior designed to gain a group objective).

All manner of patterns of group behavior fall within the sphere of informal organizations. Language and other communications devices, the "grapevine," the Friday–night poker group, the regular morning–coffee crowd, and many other patterns of group behavior are examples of informal organization.

رأى تشستر بارنارد : Chester Barnard

كما أشار بارنارد وبمنطق سليم أن التنظيم غير الرسمى يسبق بطبيعة الحال التنظيم الرسمى ، فقبل وضع الهيكل التنظيمى وتقرير الغرض المحدد للسلوك الجماعى ، يجب أن يوجد الإتصال والتعارف وهدفٌ قوىٌ للعمل ، فالناس يسعون وراء التجمعات وتحقيق كسب إشباع الحاجات من خلالها .

والجدير بالملاحـظة أن عالم الإدارة برنارد كأحد الرواد الأوائـل الذين لهم فضل السبق فى التَحدُّث عن التنظيمات غـير الرسمية حيث أفرد الفصل التاسع من مرجعه القـيم « وظائف الإدارة » لموضوع التنظيم غيـر الرسمى ، ومن بين ما ورد فى هذا الكتاب بخصوص جماعات التنظيم غير الرسمى قوله . . . « إن مثل هذه الجماعات ليس لديها ادراك خـاص بهدف مشترك . . . ويستطرد قائلاً أن الإتصال بينهم قد يكون عرضاً أو عن تدبيـر لتنظيم نشاط ، أو قد ينبثق من الرغبة الشخصية أو بسبب غريزة حب الـتجمع ، وقد يكون سلمياً أو معادياً ، ومهما كـان السبب الذى يجمـع الناس معاً فإنه يبـدو أن التنظيم غيـر الرسمى المستمر يتضمن هدفاً » [1] .

> Barnard, states in his pioneer chapter on informal organizations, that such groups have no "... specific conscious joint purpose. The contact may be accidental, or incidental to organized activities, or arise from personal desire or gregarious instinct; it may be friendly or hostile." Whatever the incident which originally throws people together, it appears that the continuing informal organization implies purpose.

وهذا الدافع إلـى الانتساب إلى الجماعـة والتعارف الرشيد لـبلوغ الأهداف التى لا يسـتطيع الفرد وحـده الوصول إليها يُشـكلان الأساس الذى يُبنى عـليه التنظيم الرسمى . فعندما تتضامن الجماعة وتتناسق مع وجود غرض متفق عليه ، وهيكل مصمم لتحقيق ذلك الغرض ، تصبح الجماعة تنظيماً رسمياً .

(١) نرجو الرجوع إلى :

The functions of the Executive, By C.I. Barnard (Cambridge, Mass, Harvard University Press, 1938).

وكما يرى بـرنارد ، عن وعي وحُسن ادراك أن التنـظيمات الرسميـة تتولد عنها بدورها تنظيمات غير رسمية إضافـية ، وعلاقات السلطة التى تتواجد بينها لا يمكن تصـميم هياكلها ، وقـواعد السلوك القيادى الـتنظيمى غير المـكتوبة ، والحاجة إلى تعلم « وسائل الاغراء والفهلوة » وأساليب السلوك التى تحدث فى المنـظمات ، شَاهدٌ عـلى وجود علاقـات غير رسـمية . . أضِفْ إلـى ذلك أن المنظمة بطبيعتها تُوَلِّد العديد من الجماعات أو المجموعات الصغيرة التى لا وجود لها عـلى الخريطة التـنظيمية ، ولـكنها تنـمو من عمليـة التقسيم ، وجـماعات الورش وجماعة المشتغلين فى إدارة الانتاج والهندسة ، والجماعات الرياضية .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

Interrelationship of formal and informal organization. As Barnard appropriately points out, informal association necessarily precedes formal organization. Before structure and conscious purpose can be given to group behavior, there must be communication, association, and a concrete object of action. People seek associations and the satisfactions that arise from them. This gregarious impulse and rational association to accomplish goals that an individual alone cannot gain form the basis for formal organization. When the group is associated and coordinated, with a conscious joint purpose and a formalized structure to gain this purpose, it then becomes a formal organization.

Formal organizations, as Barnard so aptly perceives, create additional informal organizations. The

interrelationships of authority that cannot be charted, the unwritten rules of organizational conduct, the necessity for "learning the ropes,{ and the patterns of behavior that develop in any organization are evidences of informal relationships derived in this way. Moreover, by its very nature an organization creates many small groupings or associations which are not on the chart but which grow from departmentation – the machine–shop group, the production–engineering group, the sixth–floor group, the Friday–evening bowling gang.

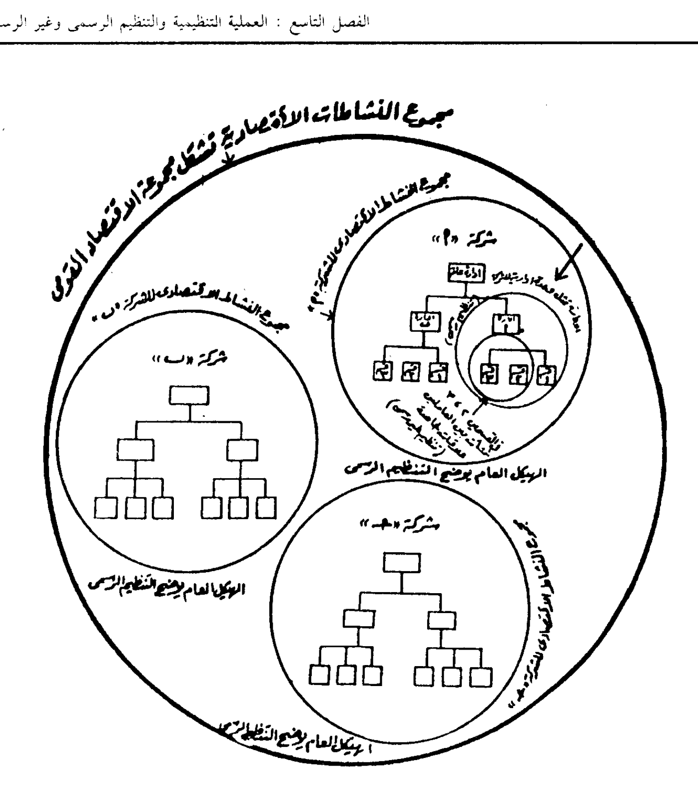
رأى هايمان وهيلجرت :[1] Haiman and Hilgert

يقول « هايمان وهيلجرت » فيما يتعلق بالتنظيم غير الرسمى ما يلى : يتواجد التنظيم غير الرسمى حيث توجد اتصالات متكررة بين الأشخاص ، وذلك على الرغم من أن هذه الاتصالات التى تتم ، قد لا تستلزمها مقتضيات هيكل التنظيم الرسمى ، وهذه الاتصالات قد تتم بصورة عرضية وغير مقصودة من خلال أوجه النشاط المُنَظَّمْ ، أو قد تَنْبُع من خلال عمل الأشخاص أو رغبتهم فى أن تقبلهم الجماعة ، ويصبحون جزءاً منها .

وفيما يلى النص :

"An Informal Organization exists where people are in frequent contact with each other, although their relationships are not necessitated by formal organizational

(١) Supervision : Concepts of Management, By Theo Haiman and Raymond L. Hilgert. (South – Western Publishing Co., 1972).



هذا الشكـل يوضح : كيف أن الكيـان الاقتصادى لأى مجتـمع من المجتمعات إنْ هـو إلاَّ مجموع الوحدات الاقتصادية العـاملة فيه . . فإذا نظرنا إلى الشركة « أ » مثـلاً ، فإننا نجد أن الوحدة الإدارية « أ » فى نطاق هيكل التنظيم الرسمى للشركة ، قد تم فى قسمين من أقسامها علاقات خاصة . . هذه العلاقات الخاصة هى التى نُطلق عليها « تنظيم غير رسمى » .

ويعطى علـماء التنظيم والإدارة إهتمامـاً كبيراً لموضوع التنظـيم الرسمى ، والتنظيم غـير الرسمى . . وضرورة استخدام الأساليـب التى تتمكن من توجيه نشاط الـتنظيمات غير الرسمية بحـيث تكون فى خدمة التنظيـم الرسمى ، لإحداث التفاعـل الذى يُوحِّد القوى العاملة والاتجـاه بها نحو تحقيق الأهـداف الرسمية للتنظيم .

structure. Their contacts may be accidental or incidental to organized activities, or they may develop form personal preferences or desires to be accepted and part of a group".

بعض مخاطر التنظيم غير الرسمى :

Some Dangers of the Informal Organization

توضح المراجع العلمية إن العالم « س. أرجيرس C. Argyris »[1] يرى أن التنظيم غير الرسمى ينشأ نتيجة لوجود تناقض أساسى بين متطلبات الشخصية الإنسانية النامية ، وبين الخصائص التى على أساسها تم تكوين التنظيم الرسمى .

والمعتقد أنه إذا حدث التنظيم غير الرسمى ، نتيجة لوجود مثل هذا التناقض ، فإن الآثار المترتبة عليه ، تكون فى غاية الخطورة على المشروع ، ذلك أن مثل هذا التنظيم غير الرسمى قد يدين بشعار « الغاية تبرر الوسيلة » .. ومن هنا ، يكون هناك احتمال فى استخدام أساليب غير شريفة يترتب على الأخذ بها الإضرار بالمشروع .. ولعل عالم التجارة الذى تسوده المنافسة الشريفة وغير الشريفة ، كفيل بأن يوضح لنا ، أن المنافسين غير الشرفاء على استعداد لأن ينفذوا إلى داخل المشروع عن طريق شراء بعض الأشخاص الأقوياء ، الذين يستطيعون أن يجمعوا حولهم بقية العمال .. ثم استخدام بعض المواقف المعينة ، وانتهازها لتحقيق

(١) Personality and Organization, by C. Argyris, N.Y. Harper, 1957.

أهدافهم فى إضعاف المشروع ، لكى يخلو السوق أمامهم ويحققوا أهدافهم . ومن المعروف أن هذه الأهداف تتحقق على حساب المشروع ، وجميع العمال ، ولا يهم أصحاب الأهداف غير المشروعة أن ما حققوه قد تم على حساب العائلات أو إضعاف الاقتصاد القومى.

من هنا ينادى خبراء التنظيم والإدارة ، بضرورة استخدام الأساليب التى تُمكِّن من التَعَرُّفَ على التنظيمات غير الرسمية ، والعمل على وضعها فى خدمة التنظيم الرسمى ، بحيث يتناسقان ويصبحان قوة دافعة تسير فى اتجاه واحد . . هو تحقيق التماسك من أجل خدمة أهداف المشروع . . ويقول « تشستر بارنارد » فى هذا الشأن : « استخدام أساليب من شأنها الحفاظ على شخصية الفرد ضد تأثيرات أساليب التنظيم الرسمى التى تميل إلى إضعاف وتحطيم شخصيته » .

"Means of maintaining the personality of the individual against certain effects of formal organizations which tend to disentegrate personality".

أدوات التنظيم الرسمى : Tools of Formal Organization

واتماماً للفائدة نرجو أن نوضح أن هناك اعتبارات ضرورية لتحقيق العناصر الواجب توافرها فى التنظيم وأن هناك أدوات وأساليب متعددة يستخدمها خبراء التنظيم والإدارة لتدعيم نشاط التنظيم الرسمى ، ومن أهم هذه الأدوات والأساليب ما يأتى :

(أ) السجلات : **Records**

تؤدى السجلات خدمـات متعددة لتحقيق أهداف المـنشآت . . ويلاحظ أن مثـل هذا المفـهوم لم يـكن سائـداً لدى المديريـن الممارسـين الذين يـتحمـلون مسئوليات تنظيمية من قبل . . وينـبغى الاهتمام بحفظ السجلات ؛ لأنها فضلاً عن أنها تعطـينا صورة تاريخية لحياة المـنشأة وتطورها ، إلا أنها تفيـد أيضاً عند إحداث تغييرات أساسية فى التنظيم حيث يـتتبع الخبراء التغييرات الأساسية التى حدثت فى الماضى ، وغالـباً ما يرجعون إلى فترة تتراوح مدتـها من خمسة إلى عشرة سـنوات ، ويستـفيدون من البـيانات والإحصاءات المـستخرجـة من هذه السجـلات فى معرفة الأخـطاء وتَتَبُّعْ الأسباب الـتى أدت إلى وقوعهـا . . كما تستفيد المنشآت مـن البيانات المستخرجة من هذه السجلات فى الـتحليل العلمى عند إجراء الدراسـات المقارنة لمعرفة نتائـج العمليات ، كالدراسات الـتى يُجريها أعضاء مجلـس الإدارة عن نتائج العمليات الـسنوية مقارنة بالسنـة السابقة ، أو لعـدة سنوات سابـقة غالـباً ما يكـون لفترة خـمس سنـوات . . وكذلك تفـيد السجلات فى عقد مقارنات داخليـة بين مختلف الإدارات والأقسام . . إلى غير ذلك من الـوحدات التى قـد تكون فى المـشروع ، هذا بالإضـافة إلى الفـوائد الإرشادية والرقابية التى تؤديها ، كمـعرفة مدى تحقيق كل وحدة من الوحدات لمعدلات الإنجـاز المستهـدفة ، وفقاً لـلخطط السـابق إعدادها ، كـما وتستـفيد المنشآت من البيانـات المستخرجة من السجلات للأغراض التخطيـطية . . كالتنبؤ ودراسة احتمالات المـستقبل . . كما وتستـفيد المنشأة من هذه الســجلات لمعرفة مدى الكفايات المتـاحة لديها من القوى العاملة ، والقدرة عـلى شغل الوظائف القيادية من بينها . . إلى غير ذلك من وسائل الاستخدام العلمى للسجلات .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أيضاً ، أن قوانين العالم تُلزم الوحدات الاقتصادية فيما يتعلق بالنشاط التجارى بضرورة مسك المنشآت «لدفاتر منتظمة» تحددها القوانين وتعتبرها ضرورية وأساسية عند النظر فى الأمور التى تتعلق بعلاقة المشروع مع الدولة ، أو مراعاة المشروع لحقوق موظفيه وفقاً لقوانين الدولة ولوائحها .

ويرى « مكفرلاند » فى النهاية ، ضرورة إجراء مراجعة دورية للسجلات عن طريق أحد الخبراء المتخصصين فى هذا الميدان ، والذى عليه أن يقرر صلاحية كل بند من البنود ، ومدلول علاقاتها .

"Finally, a periodic audit and review of forms and records should be made by someone thoroughly experienced in this field, who will question the validity and wisdom of each item and their interrelationships".

(ب) التقارير : Reports

تتضمن التقارير عادة بيانات مكتوبة بشكل خاص ، تتعلق بموضوع معين ، أو مشكلة معينة ، أو تحقيق معين ، ويمكن أن تكون هذه التقارير أيضاً شفهية .

"Ordinarily, the term reports cannotes data centering on some particular topic, problem, or invistigation, presented in written form. Reports can be made orally also".

وكلا الشكلين من التقارير ، سواء أكانت تقارير مكتوبة ، أو تقارير شفهية ، تعتبر على جانب كبير من الأهمية بالنسبة للمديرين ، الذين يريدون

أن يتعرفوا على جـوانب الضعف الذى قد يكون موجوداً فى الـتنظيم . . ومن أجل ذلك تلجأ المنشآت إلى تخصيص شخص معين على جانب كبير من القدرة والكفاءة لـلقيام بمهمـة كتابة هذه التـقارير ، بعد القـيام بمقتضيـات المراجعة أو البحوث التى ينبغى أن تجرى على فترات دورية منتظمة .

ويلاحظ أن كتابة التقـارير تتم فى بعض المنشآت بصورة منتـظمة روتينية ، أو بحكـم العادة by regulation or habit ، وليس نتـيجة لاحتياجات فـعلية تقتضى بـذل الجهود فى صياغتهـا . . الأمر الذى يتطلب ضرورة مـراجعة مثل هذه الأوضاع لاسـتبعاد بصـفة دورية كتابة أى نـوع من التقاريـر لا يوجد داع لكتابته .

ومما لا شـك فيـه أن التقـارير إذا أُحسـن إعدادهـا ، ثم صياغتهـا يمكن أن تحقق نتائج طيـبة بالنسبة للـمنشأة .. ومن أجل ذلـك فإن علـماء الـتنظـيم والإدارة اهتـموا بـالتقـارير وأسلـوب صياغتـها ، باعـتبار أنهـا إحدى الوسـائل الفعـالة لتحقيق الاتصالات داخل المشروع .

(جـ) *الخرائط التنظيمية* : **Organization charts**

تُعتبر الخرائـط التنظيمية نوعـاً من السجلات ، فهى توضح الـعلاقات وفقاً للتنظيم الرسمى ، والتبعات التى ينبغى أن يتحملها المديرون .

"An organization chart is a type of records showing the formal organizational relationships which executives intend should prevail".

والخرائط التنظيمية تُوضّح مختلف الإدارات والأقسام والوحدات التى توجد فى المشروع ، وكيفية الربط بين مختلف هذه الوحدات ، ونطاق السلطة الإدارية ، وتوزيع مختلف أوجه النشاط على الإدارات المختلفة . . الخ .

ولعل من أهم المزايا التى ترتبط بحسن إعداد الخرائط التنظيمية ، التحديد الواضح للسلطات والمسئوليات ، الأمر الذى يمنع الاحتكاك والتضارب والازدواج ، هذا فضلاً عن التهرب من المسئوليات عندما تستدعى الأمور التعرف على أوجه التقصير فى المنشآت ، كما وتسهم هذه الخرائط فى التعرف على نطاق الإشراف ، وهل يتم فى حدود المعقول ؟ ، أم أن هناك ضغطاً على بعض الرؤساء والمشرفين ، بينما لا يوجد ضغط على البعض الآخر ؟ ، الأمر الذى يساعد على تصحيح الانحراف بما يحقق كفاءة الأداء . . كما تعطى الخرائط التنظيمية صورة عن الأوضاع فى المنشأة ، بحيث يمكن اعتبارها وسيلة تعليمية تتفهم القوى الوظيفية عن طريقها على التنظيم الرسمى ، وتتعرف أيضاً على وضعها بالنسبة للوظائف الأخرى فى المشروع .

وإذا كانت الخرائط التنظيمية لها مزاياها التى ذكرنا بعضها ، إلاّ أن هناك من يرى أنها لا تُعَبِّر تماماً عن حقيقة الأوضاع التى قد توجد فى المنشأة ، كما هو الحال فيما يتعلق بالتنظيمات غير الرسمية التى توجد فى نطاق التنظيم الرسمى للمشروع . . كما وأنها لا تستطيع أن تُحدِّدْ بالضبط مقدار السلطات والمسئوليات فى مختلف الوحدات ، هذا فضلاً عن أن البعض يرى أن لها آثاراً نفسية سيئة على هؤلاء الذين يظهرون على الخريطة التنظيمية فى المستوى الأدنى .

(د) الدلائل التنظيمية : **Organizational manuals**

اتضح لنا عند شرح مفهوم الخرائط التنظيمية أنها تعجز عن إعطاء وصف دقيق للجوانب التى تتضمنها هذه الخرائط ، الأمر الذى يُعتبر على جانب كبير من الأهمية لتَفَهُّم حقيقة الأوضاع فى أى تنظيم . . من أجل ذلك فإن المنشآت تعهد إلى بعَض المتخصصين لكى يقوموا بوضع دليل تنظيمى ، يُرَفْق بالخريطة التنظيمية ، ويتضمن هذا الدليل شرحاً تفصيلياً للهيكل التنظيمى ، وتحليلاً شاملاً لمختلف الوظائف والمراكز الإدارية . . وهذا الدليل يعتبر على جانب كبير من الأهمية فى تحديد المعالم والنظم والإجراءات التى ينبغى على مختلف الإدارات أن تتبعها فى أداء مختلف أوجه نشاطها . . وعلاقة كل إدارة من الإدارات بالأخرى ، والأسلوب الذى تتم به هذه العلاقات . . ونظراً لأن الدليل التنظيمى يوضح طبيعة الوظائف المختلفة ، والمواصفات اللازمة لكل منها ، فإنه بذلك يساعد القوى الوظيفية المتطلعة لشغل الوظائف المختلفة الأعلى على أن تتدرب وتؤهل نفسها لكى تشغل هذه الوظائف مستقبلاً . . هذا فضلاً عن أن هذا التوصيف يساعد على تحديد الأجر على قدر الجهد المبذول فى كل إدارة من الإدارات . . وأيضاً بالنسبة للمشروع ككل . . وعلى وجه العموم ، فإن الشركات وجدت أن الدليل التنظيمى واسع الفائدة لتحقيق كفاءة إدارتها .

"Organization manuals are highly useful in running a company".

وكما أوضحنا فإن الشركات تلجأ إلى المتخصصين من أجل إعداد هذا الدليل ، الذى يأخذ منهم جهداً كبيراً ، إذ يتطلب إعداده ضرورة الاتصال

بالقـوى العاملة والتـعرف منها رأساً عـلى طبيعة عـملها ، ومراجعـة ذلك مع الرؤساء المباشـرين ، إلى غير ذلك من المجهـودات التى يتم عن طريقـها التأكد من الحقائق التى يتضمنها الدليل التنظيمى .

(هـ) بيانات السياسات الإدارية : Policy Statements

يرى بعض عـلماء التنظـيم والإدارة ، أن البيانات التـى تتعلق بالـسياسات الإدارية ، لا يمكـن النظر إليـها على أنـها أداة من الأدوات أو الأساليـب التى تُستخدم من أجل تحـقيق كفاءة وفعالية التنـظيم ، غير أن جميع علمـاء التنظيم والإدارة ، يكاد يجمعون على أن البيانات التى تتعلق بالسياسات لها أثر ملحوظ على هيكل أى تنظيم .

"Policy statements have considerable bearing on the structure of an organization".

ولتوضـيح أثر الســياسات الإدارية عـلى التنظـيم ، نُعطى مـثلاً للسـياسة الإدارية فى أحـد المنشآت فيـما يتعلـق بسياسة اسـتخدام الأفراد ، حيـث تقرر الاحتفاظ بعدد الأشخاص ثـابتاً على قدر الإمكان stable as possible . . فإذا حدث توسع فى المشروع ، وبـالتالى النشاط الذى تؤديه القوى الـعاملة ، فإنه اتباعاًللسياسة المقررة فيما يتعلق بالأفراد ، فإن المنشأة لن تعين موظفين جدد . . ومعنى هـذا أنه سيقع علـى عاتق الموظفين الحـاليين عبء بذل مزيـد من الجهد لمقابلة الـتوسع الذى يحدث . . وفى نفس الوقـت ، فإن الموظفين إذا وُوجِهُوا بانكمـاش فى نشاط المشروع ، فإنهـم لن يخشوا شيئـاً ، لأنه تطبيقاً للـسياسة الإداريـة المعـلنـة والتى تتعـلق بالتوظيف ، فإن الـشركة لن تستغـنى عن أحد منهم .

المبادئ الرئيسية للتنظيم : Major Principles of Organization

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك إجماع بين علماء التنظيم والإدارة ، على وجود عدد من مبادئ التنظيم ، وأن هذه المبادئ تُعتبر هادياً ومرشداً عند التطبيق ، وأن هذه المبادئ ، شأنها فى ذلك شأن عناصر الإدارة ، لم تصل بعد إلى الدقة التى تُمكّن من صياغة نظرية متفق عليها مثلما هو قائم فى العلوم الأخرى ، كالطبيعة والهندسة والفلك ، إلى غير ذلك من العلوم . . إنما هى بالدرجة الأولى أسس ومقاييس للتنظيم الجيد Criteria of good organization . . وفى ذلك يقول « أرويك » . . إنْ هذه إلاّ بداية . . بداية فقط لفلسفة شاملة لمهام الإدارة ، سواء فى مجال دوائر الأعمال ، أو غير ذلك .

> "It is only a beginning, a beginning, of a comprehensive philosophy of the task of administration, whether in business or elsewhere".

وقد قامت جمعية الإدارة الأمريكية [1] بدراسة واسعة تتعلق بموضوع التنظيم ، نُشِرَت نتائجها فى عام ١٩٥٢ ونُشِرَتْ أيضاً فى بحث نشره عالم الإدارة « أرنست ديل » تحت عنوان « تخطيط وتطور الهيكل التنظيمى للمنشأة « Planning and Developing the Company Organization Structure وخلصت هذه الدراسة إلى أن هناك تسعة مبادئ أو مقاييس مستخدمة ، وتكاد

(١) يرجع إلى :

- Progressive Policies for Business Leadership, General Management Series, No. 156 (New York : American Management Association, 1952).
- The Elements of Administration, By Lynall Urwick (New York : Harper & Brothers, 1933)

تكون هى التى عددها علماء الإدارة البارزين السابق الإشارة إليهم فى كثير من مواضيع هذا الكتاب ، وهم « بارنارد ، وفايول ، وتايلور ، ودنيسون Dennison [1] ، وأرويك . وغيرهم . . .

ويمكن تلخيص المبادئ الرئيسية فيما يأتى :

١ - مبدأ وحدة الهدف : Principle of Unity of Objective

وبموجب هذا المبدأ ، فإنه ينبغى على المنشأة ككل ، وعلى كل إدارة من إداراتها أو وحدة من وحداتها أن تسهم فى تحقيق هذا الهدف .

٢ - مبدأ الكفاءة : Principle of Efficiency

وبموجب هذا المبدأ ، فإنه ينبغى على المنشآت أن تحقق أهدافها بأقل قدر ممكن من التكاليف .

٣ - مبدأ نطاق الإدارة : Span of Management Principle

وبموجب هذا المبدأ ، ينبغى تحديد عدد المرؤوسين لكل رئيس ، وأن يتم هذا التحديد وفقاً لكفاءة المديرين وقدراتهم ، ووفقاً للتقسيم الإدارى الذى توجبه مقتضيات التنظيم السليم .

---

(١) Organization Engineering, By H.S. Dennison (New York, McGraw–Hill Book Company, Inc. 1931).

وقد استنبط هذا العالم نماذج للحوافز والقيادة وفريق العمل ، وقام بتحليل الهياكل التنظيمية وأثرها على الأشخاص .

٤ - مبدأ تدرج السلطات : **The Scalar Principle**

السلطة تعتبر دعامة أساسية لممارسة العملية الإدارية ، الأمر الذى يتحتم معه ضرورة توضيحها ، وبيان المركز الأعلى الذى يَمْلُكها ، ويستطيع عن طريقها أن يُنَسِّق بين أوجه النشاط المختلف الذى تحت إشرافه ، وكذلك الخط الذى تنساب من خلاله .

٥- مبدأ المسئولية : **Principle of Responsibility**

بمقتضى هذا المبدأ ، يُعتبر المرؤوس مسئولاً أمام رئيسه عن المهام التى توكل إليه .. وكذلك لا يجوز للرئيس بأى حال من الأحوال أن يتهرب من مسئولياته بحُجَّة أنه فَوَّضَ أحد مرؤوسيه فيها .

٦ - مبدأ تناسب السلطات مع المسئوليات :

Principle of Parity of Authority and Responsibility

ينبغى تناسب السلطات مع المسئوليات ، بمعنى أن السلطات التى تُفَوَّض لا ينبغى أن تكون أكثر من المسئوليات التى ينبغى أداؤها ، وكذلك لا ينبغى أن تكون السلطات المفوضة أقل منها .

٧ - مبدأ وحدة القيادة : **Principle of Unity of Leadership**

ومن مقتضى هذا المبدأ ، أن تتوافر صفات القيادة فى الرؤساء ، وأن لا يَتَلَقى المرؤوس الأوامر أو التعليمات إلاَّ من قائد أو رئيس واحد .

٨ - مبدأ مستويات السلطة : The Authority-level Principle

ومن مقتضى هذا المبدأ أن تُوَضَّحْ الحدود التى يُمكن فيها لكل مستوى أن يتخذ قراراً معيناً ، فإذا تطلب القرار فى نطاق هذا المستوى تعدى هذه الحدود ، فحينئذ يُرفع القرار إلى المستوى الأعلى لاتخاذ قرار فيه .

٩ - مبدأ تقسيم العمل : Principle of Division of Work

ينبغى إنشاء هيكل تنظيمى للمنشأة ، بحيث يُرَاعَى فيه ، تقسيم الأعمال وتصنيفها بالأسلوب الذى يحقق أهداف المشروع بأعلى قدر من الكفاءة .

١٠ - مبدأ تحديد الوظائف : Principle of Functional Definition

ينبغى تحديد الوظائف والأعمال تحديداً واضحاً ، على أن يُراعى عند هذا التحديد أوجه النشاط والأعمال المتوقعة ، والسلطات التى تُمنح ، وكذلك علاقات السلطة بين مختلف الإدارات والمراكز الأخرى .

١١ - مبدأ التوازن : Principle of Balance

ينبغى تحقيق التوازن داخل المشروعات ، كأن يكون هناك توازن بين مركزية السلطة ولا مركزيتها .. وتوازن فى أنظمة الضبط والرقابة التى تتعلق بالإيرادات والمصروفات .. وتوازن بين السلطات التنفيذية والسلطات الاستشارية .. الخ .

١٢ - مبدا المرونة : **Principle of Flexibility**

وبموجب هذا المبدأ ، فإن المديرين عليهم أن يُعدُّوا أنفسهم لمقابلة التغييرات المحتملة التى قد تطرأ نتيجة للظروف الاقتصادية والأوضاع العالمية ، والتطورات التكنولوجية .. الأمر الذى يفرض عليهم أن يقوموا بإحداث التغييرات المناسبة فى التنظيم بما يقابل هذه المتغيرات ، من أجل تحقيق أهداف المشروع .. ويُيَسِّر أمر تحقيق هذا ، أن تكون هناك مرونة فى تصميم التنظيم .

١٣ - مبدا الاستمرار : **Principle of Continuity**

وبموجب هذا المبدأ ، ينبغى أن يكون واضحاً أن المشروع أُنشئ لكى يبقى ويستمر وينمو ، ومن أجل هذا ينبغى مراعاة ذلك فيما تقوم به المنشأة من برامج للتنمية الإدارية تستهدف إعداد القوى العاملة لمختلف الوظائف القيادية التى ستتحمل تبعات المسئولية فى المستقبل. وينبغى أن يُراعى فى الإعداد الظروف البيئية التى يعمل فيها المشروع . وعلى وجه الخصوص مرونة التطور لمسايرة التغييرات التى قد تنشأ فى عالم التجارة ، ودوائر الأعمال، والأساليب الفنية والتكنولوجية . إن عدم مسايرة ذلك ، قد يترتب عليه جمود المشروع ، وبالتالى عدم مسايرته للمنشآت الأخرى المنافسة ، الأمر الذى قد يهدد بعدم استمراره .

١٤ - مبدأ تيسير مهام القيادة : Principle of Leadership Facilitation

ينبغى تيسير مهمة القيادات ، لكى تؤدى دورها بأعلى قدر من الكفاءة ، ومن شأن ذلك مثلاً ، أن يُمارس القائد وظائفه الإدارية التى تتطلبها طبيعة مركزه القيادى على مرؤوسيه ، غير أنه قد يُعَرقِلْ من أدائه لهذه الوظائف أن تُفَوَّضَ سلطة استشارية ببعض هذه الوظائف فى نطاق الإشراف الخاص بإحدى القيادات ، وينبغى احترام الهيكل التنظيمى الذى تضعه المنشأة والذى توضح فيه المراكز القيادية ، وتمنحها من السلطات القدر الذى ييسر أداء مهامها ، وأن تُدَعِّمْ باستمرار القيادات .. وهذا من شأنه أن يُبْرِزْ ملكة الخلق والإبداع والإبتكار عندهم .. ويسهمون فى إسراع الخطى نحو تحقيق أهداف المشروعات ، وبالتالى رخاءها ونموها .

ولعل خير ما نشير به فى هذا المقام ، أن نورد رأى عالم الإدارة المشهور « بيتر ف. دركر » حيث يقول :

« إن الهيكل التنظيمى الجيد ، لا يترتب عليه بالضرورة الأداء الجيد .. مثل الدستور الجيد ، فإنه لا يضمن رؤساء جمهورية عظام .. أو القوانين الجيدة لا تنشىء مجتمع على مستوى أخلاقى عال » .

« غير أن الـهيكل الـتنظيـمى السيـىء يجعل ضـرباً من المستحيل إمكان تحقيق أداء جيد ، حتى وإن كان الشخص أو المدير على جانب كبير من القدرة » .

"Good organization structure does not by itself produce good performance – just as a good constitution does not guarantee great presidents, or good laws create moral society. But a poor organization structure makes good performance impossible, no matter how good the individual or managers may be".

التنظيم هو الإطار العام للإدارة :

ولعل من الأهميـة بمكان أن نوضح أن علماء التنـظيم والإدارة يقررون أن التنظيم هو الإطار العام للإدارة ، وأن العملـية الإدارية عملية متداخلة ، بمعنى أن أى مدير ، فى أى موقع من المواقع عليه أن يمارس عناصرها ، من تخطيط ، وتنظـيم ، وتعيـين ، وتوجيه ، ورقـابة ، وتنسيـق . غير أن علـماء التنـظيم والإدارة يرون أيضـاً « أن الدراسة المبكرة لـنظرية التنـظيم ، ستكون عـوناً فى تفهم وتطبيق المبادئ التى تتضمنها الوظائف الإدارية الأخرى » .

"It is felt that the early study of organization theory will be helpful in grasping the implications of the principles underlying the other managerial functions".

كما يعتبر علـماء التنظيم والإدارة عنصر « التنظيم » بمثـابة تأسيس لعلاقات السلطة . ويراعـى عنصر التنظيم كافة الاعـتبارات التى تتعلق بتحـقيق « هيكل

التنسيق Structural coordination » ، بمعنى أنه يعمل على تنسيق العلاقات داخل الهيكل التنظيمى للمشروع على كافة المستويات ، سواء أكانت هذه العلاقات على المستوى الأفقى horizontally ، أو على المستوى الرأسى vertically ، وكذلك بين مختلف المراكز التى أُسندت إليها أعمال متخصصة تتطلبها مقتضيات العمل على تحقيق أهداف المشروع . ومما لا شك فيه أن هذه العلاقات هى التى تربط مختلف أجزاء المشروع بعضها ببعض ، وأن هذه العلاقات تُشكِّل الإطار العام الذى تتناسق فى نطاقه المجهودات الفردية . .

ويرى بعض علماء التنظيم والإدارة ، أنه ينبغى على كل شخص يتولى مهمة التنظيم أن يسأل نفسه الأسئلة الهامة الآتية :

١ - لماذا أقوم بمهمة التنظيم ؟ Why organize ?

٢ - كيف أُفَوِّضْ السلطة ؟ How delegate authority ?

٣ - كيف ينبغى تجميع أوجه النشاط المختلف ؟

How should activities be grouped ?

٤ - أى نوع من السلطة ينبغى منحه فى نطاق الهيكل التنظيمى ؟

What kind of authority should be allocated throughout the organization structure ?

٥ - ما هو القدر من السلطة الذى ينبغى إعطاؤه لمختلف المستويات فى الهيكل التنظيمى ؟

How much authority should be dispersed in the structure ?

إنَّ هذه الأسئلة التى طرحناها فيما سبق أسئلة هامة ، لأن الإجابة عليها تُلقى أضواء كاشفة على طبيعة التنظم ، وتسمح بانتقاء ووضع الأسس أو المبادئ التى يمكن أن تستخدم فى تحليل وحل مشكلات التنظيم . وفى الحقيقة فإن المشكلات الإدارية ، بما تتضمنه من طرق متعددة لحلها نتيجة لوجود الكثير من العناصر المادية والبشرية ، هذه المشكلات لا يمكننا القول أنه يوجد لها طريق واحد لحلها . . بل دائماً يوجد طرق متعددة . . ومن هذا المنطق فإن المبادئ ليست إلا جوانب مرشدة . . . The principles are there fore merely guides

ونرجو أن نؤكد أن المبادئ ينبغى أن ترتبط إرتباطاً عضوياً بالنسيج العلمى للموضوع الذى يسعى المدير إلى حله ، وبغير ذلك فإن المبادئ وحدها لا تستطيع أن تُسهم تلقائياً فى حل المشكلات ، ومن هنا كان الترابط والتداخل فيما يتعلق بعناصر ودعائم العملية الإدارية ، والتى يعتبر التنظيم إطارها العام . . . ذلك التنظيم الذى يعتبره علماء الإدارة أنه ربما كان أكثر ميادين النظرية الإدارية تطوراً ، وأن أهميته قد إتضحت قبل أن تعرف أهمية الجوانب الإدارية الأخرى . . . وأن مبادئه التى اكتشفت أصبحت أكثر المبادئ نمواً واكتمالاً .

Its principles have been the more completely explored and developed.

آراء حول العملية التنظيمية والتنظيم الرسمى

Organizational Process and Formal Organization

آراء وافكار حول تصميم العملية التنظيمية :

رأى بيترسون وزملاؤه : Peterson & Others

نعرض فيما يلى ما اقترحه علماء الإدارة « إلمور أ. بيترسون ، جروزفينور بلاومان [1] ، وجوزيف م. تريكنت » يقترحون طريقة مُوحَّدة لتصميم هيكل المنظمة ، واستنبطوا قاعدة رأوا أنها تستوعب العملية التى تستخدمها المنظمة فى تصميم الهيكل . وتتكون القاعدة من خمس خطوات هى :

(١) حَدِّدْ الأهداف للشركة ولكل وحدة فرعية بعناية .

(٢) حَدِّدْ النشاط الضرورى لتحقيق كل هدف .

(٣) أجمع وقَسمٍّ هذه النشاطات إلى مجموعات منطقية ومتجانسة وعملية .

(٤) ارسم خريطة لهذه المجموعات وقم بفحصها لمنع التداخل .

(٥) صَمِّمْ خريطة للمنظمة تُفَضِّل المواقع وتُنشىء موقعاً مسئولاً عن كل مجموعة وظيفية .

---

(١) يرجع فى ذلك إلى :

"Business Organization and Management", Elmore E. Peterson, Grosvenor Plowman, and Joseph M. Trickett, 5th ed. (Homewood, III.: Irwin 1962).

راى لويس آلن : Louis Allen

يرى « لويس آلـن » أن الأسلوب [1] الأفضل للتصميم يـتضمن التسلسل التالى :

(١) حَدِّدْ الأهداف .

(٢) حَدِّدْ العمل الرئيسى الذى يُحقق الأهداف .

(٣) إبدأ فى القاعدة ونَظِّم النشاطات النهائية أولاً .

(٤) حَدِّدْ المواقـع الإداريـة الـضروريـة لإدارة النـشاطات الـنهـائية والمـواقع الإدارية .

(٥) اجمع الأعـمال المتصـلة والمواقع بـعـضهـا مع البعــض باعتـبار النتـائج المطلوبـة .

(٦) تأكد من أن المجموعات تُشكِّل نطاقاً إشـرافياً موزوناً وأن هذه المجموعات لها وضعها التنظيمى الملائم .

(٧) حَدِّدْ العدد الملائم من المرؤوسين لكل مدير .

راى بيتر ف. دراكر : Peter F. Druker

يصف بيتر دراكر تناول آخر للعمليـة حيث يقول : « يتعين أن يبدأ التنظيم بالنتائج المرغوبة » ، ثم يُحدِّد المدير النشاطات الرئيسية الضرورية للحصول على الأهداف بتحديد موضوعات التَمَيُّز المرغوبة والمواضع التى يمكن أن يؤثر الفشل فيها على النتائج . وتتمثل الخطوة التالـية فى تحديد ماهية النشاطات التى يتعين

---

(١) مرجع سبق ذكره .

تجميعها سوياً وتلك التى لا ينبغى تجميعها . ويجب على المدير أن يجمع النشاطات التى تؤدى إلى نفس النوع من الإسهام بعضها مع بعض .

ويرى أن هناك أربعة أنواع رئيسية من النشاطات ، تأسيساً على نوع الإسهام الذى تقدمه[1] :

(١) النشاطات التى تؤدى إلى نتائج تتصل بايجاد موارد الدخل ، مثل : المبيعات ، الخزينة ، وتلك التى تُساهم فى إيجاد الإيرادات ، مثل : الانتاج والمبيعات ، وتلك التى تُوفِّر المعلومات إلى مراكز الإيرادات والتكاليف .

(٢) النشاطات التى تُدَعِّم نظيراتها التى تؤدى إلى النتائج بمخرجاتها ، مثل : الهندسة والبحث والتنمية .

(٣) النشاطات التى تنهض « ببناء وحفظ الصحة وإدارة الممتلكات وتأمين التجهيزات والخدمات » .

(٤) نشاطات الإدارة العليا التى تُعالج موضوعات ، مثل الاستراتيجية ، الهيكل ، النمو ، الحجم ، التغيير ، والتنويع .

وتُعتبر الخطوة الرابعة التى نادى بها « بيتر دراكر » ضرورية لتحديد المسئولية والصلاحية للقرارات التى سوف تُتَّخَذْ ، وحتى يتم ذلك على وجه صحيح يتعين أخذ طبيعة القرار فى الاعتبار ، ويجب على المدير أن يأخذ فى الاعتبار ما يأتى :

(١) يرجع فى ذلك إلى :
"Management : Tasks, Responsibilities, Practices", By Peter F. Drucker, (New York : Harper & Row, 1974).

(١) فى أى مستوى فى التنظيم ، يتعين أن تكون للمدير المعرفة والخبرة اللازمتين لاتخاذ القرار ؟

(٢) فى أى مستوى يجب أن تُعْطَى النشاطات والأهداف المتأثرة بالقرار الاعتبار الكافى ؟

(٣) من هم المديرون الذين يجب أن يساعدوا فى صنع القرار ومن هم المديرون الذين يتعين إخطارهم ؟

(٤) ما هى طبيعة العلاقات بين المديرين ، ومن هم المديرون الآخرون الذين يجب أن يُسْهِموا فى النهوض بمسئولياتهم ، ويتلقوا الإسهامات من مدير معين ؟

كما يرى بيتر دراكر أهمية تحديد نطاق الإشراف فى الإطار الذى يترتب عليه أصغر عدد ممكن من العلاقات .

المنظمة المصفوفة : Matrix Organization

راى كليلاند ، ديفز ، ولورنس : Cleland, Davis and Lawrence

يرى علماء التنظيم والإدارة أن من بين أصعب الأشكال لتحقيق التكامل فى المنظمات ، وأكثرها تكلفة ، أسلوب المصفوفة .

The most extreme (and costly) form of achieving interaction is the matrix structure or matrix organization.

والجدير بالملاحظة أن النماذج التنظيمية يتم تطويرها عندما يحاول المديرون أن يتعاملوا مع المشكلات التى تواجههم فى إدارة منظماتهم . وتَبَيَّن أن

الأشكال التنظيمية المُقَسَّمة تُعاون فى التَغَلُّب على المشكلات التى لا تُعالجها الأشكال الوظيفية ، ولكنها مع ذلك تُولِّد المشكلات الخاصة بها . . كما تبين لنا أيضاً أنْه يصعب على الكثير من المنظمات أن تستخدم خطَطاً نمطية ، حيث أن هناك الكثير من الاستثناءات لهذه المشكلات ، ويتطلب التَوَصُّل إلى الحلول غالباً أساليب متعددة منها التفاوض . . واتباع أساليب دعم القرارات . . . الخ . . ومثل هذه الأحداث تجعل من الصعب وجود خريطة نموذجية للمنظمة - كما أن الحل البيروقراطى النَمَطى المُتَمثِّل فى رفع المسائل عبر تدرج السلطة الهرمى إلى أعلى يُحَمِّل الإدارة العليا أكثر من طاقتها . ولذا استنبط علماء التنظيم والإدارة نموذجاً جديداً من أشكال التنظيم يتم تصميمه بحيث يضع فى اعتباره الاهتمام المتوازى للعوامل المتعددة ، وهذا التنظيم يطلق عليه « المنظمة المصفوفة Matrix Organization » .

وهناك أنواع مختلفة من المصفوفة ، وتستفيد كثير من المنظمات بوجه أو آخر من بعض صفات المصفوفة المُمَيِّزَة ، وذلك باعتبارها علاجاً تنظيمياً مُتَمَيِّزاً ، ويمكن للراغبين فى مزيد من الدراسة أن يرجعوا إلى ما كتبه بالتفصيل فى هذا الموضوع عالم الإدارة « دافيد كليلاند » [١] .

ويُعَرِّف عالم الإدارة ستانلى م. دافيد ، وزميله بول ر. لورنس [٢] المنظمة المصفوفة بأنها « أى منظمة تستخدم نظام الأوامر المتعددة الذى يتضمن هيكلاً

(١) يرجع إلى :
"Matrix Management Systems Handbook", By David I. Cleland, (ed.) (New York : Van Nostrand Reinhold Company, 1984).

(٢) يرجع إلى :
"Matrix" By Stanley M. Davis and Paul R. Lawrence, (Reading, Mass, : Addison – Wesley, 1977).

لتعدد الأوامر ويتضمن العديد من الوسائل المساعدة من ثقافة تنظيمية ونموذجاً للسلوك التنظيمى خاصاً بالمنظمة .

والجدير بالذكر أن القاعدة البنائية الأساسية فى المنظمة المصفوفة هى وكيف .. يمكن التحكم فى استخدام الموارد وتوجيهها من جانب مجموعتين متعارضتين من المديرين (١) .

ونرجو ملاحظة أن التمييز الجوهرى بين الهيكل التقليدى والمنظمة المصفوفة هو وجود علاقة سلطة مزدوجة . ويمكن على سبيل المثال أن يُكَلَّف المهندس بالعمل بادارة وظيفية وبمشروع ، وأن يكون مسئولاً لدى رئيس كل وحدة من الوحدتين - ويعتبر النموذج الذى ينتج مختلطاً حيث يجمع بين ادارة المشروع وبين الإدارات الوظيفية ويمثل محاولة للاحتفاظ بمزايا التخصص الوظيفى بالإضافة إلى مزيد من تحسين عملية التنسيق الخاصة بادارة المشروع (٢) .

(١) يرجع إلى :

"Matrix Management : The Structure with a Future", By Leonard Sayles, Organizational Dynamics (Autumn 1976), in Matrix Organization and Project Management, ed. Raymond Hill and Bernard J. White (Ann Arbor, Mich.: Division of Research, Graduate School of Business Administration. The University of Michigan, 1979).

(٢) يرجع إلى :

- "Matrix Organization", By Donald Ralph Kingdom, (London, Tavistock, 1973).
- "Organization Structure and Performance : A Critical Review", By D. Dalton, W. Todor, M. Spendolini, G. Fielding, and L. Porter, Academy of Management Review, 5 (1980).

وقد تطــور التنظيم المصــفوف فى المنظمات التــى استجابت للتـغيرات فى بيئاتها ، وعلى سبيل المثال فإن وكالة أبحاث الفضاء الأمريكية ووزارة الدفاع فى الولايات المتحدة الأمريكـية أنشأت صيَغاً للعقود ألزمت فيها المـقاولين باستخدام ادارة المــشروع . وبذلك تَعَيَّن عـلى كل شـركة تتـعامل مــع وكالة الأبـحاث ووزارة الدفـاع أن تطور تنـظيماً للمشروع بالنسبة لـكل مشروع محدد ، وذلك يهدف :

(١) المحافظة على مزايا التخصص والاقتصاد فى الموارد .

(٢) مقابلة متطلبات الحكومة .

(٣) الحصول على مزايا التنسيق فى إدارات المشروعات .

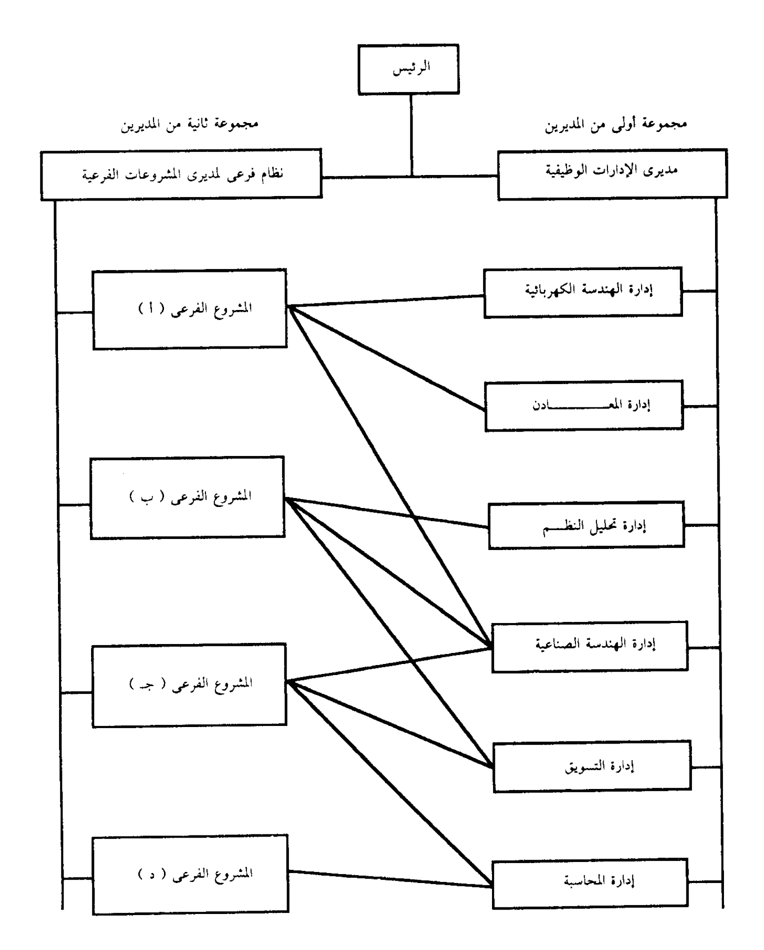
وقد طَوّرت الشركـات ذات المشروعات العديدة هـيكلاً مصفوفاً مـتفرعاً ، يجمع بين كل من مجموعات المشروع والإدارات الوظيفية . وأصبح للعديد من موظفى الشركات مسئوليات وواجبـات مزدوجة . فعلى سبيل المثال ، يمكن أن يكلف المهندس الميكانيكى بالعمل فى المشروع (أ) وفى الإدارة الهندسية أيضاً . فإذا أنجز المشـروع (أ) يُمكن أن يعود إلى الإدارة الهـندسية مرةً أخرى ويـستمر يعمل بها إلى أن يتم تكليفه بالعمل فى مشروع جديد .

مفهوم نظام المصفوفة والسلطة المزدوجة :

(١) يرأس كل مدير من مديرى الادارات الوظيفية مجموعة من المتخصصين .

(٢) يُكَلِّفْ المديـر الوظيفـى المختص مـن يعملـون تحت إشرافـه بالعمـل فى المشروع الذى ينتمى إلـى تخصصه الوظيفى ، فى إطار الهيكـل التنظيمى للمنظمة ، الذى صَمَّمَ نظاماً فرعياً يتولى مهمة إدارة المشروعات .

يوضح الشكل الآتى : الهيكل التنظيمى لمنظمة تَبَنَّت نموذج المصفوفة



(٣) يتولى مدير النظم فى الإدارات الوظيفية مُهمة الإشراف والعمل كمدير عام لتحقيق الهدف الكُلّى للمنظمة .

(٤) يتم استخدام الموارد وتوجيهها عن طريق مجموعتين من المديرين أى يوجد فى نظام المصفوفة علاقة سلطة مزدوجة ، وعلى سبيل المثال يُمكن تكليف أحد المهندسين بالعمل فى إحدى الإدارات الهندسية ، وفى نفس الوقت يمكن تكليفه للعمل فى أحد المشروعات ، وفى هذه الحالة يكون مسئولاً أمام مدير الإدارة الهندسية التى يعمل فيها ، ومديرالمشروع الذى كُلّف بالعمل فيه وفقاً للنظام الفرعى لإدارة المشروعات .

(٥) يعمل هذا الأسلوب على الاحتفاظ بمزايا التخصص الوظيفى ، وكذلك الاحتفاظ بمزايا عنصر التنسيق والرقابة اللذان يُعتبران من وظائف العملية الإدارية ، وما يترتب على حُسن استخدامهما من تحقيق عنصر التوازن ، وعنصر التوقيت ، فى اطار تكامل المشروع Integration .

(٦) يتطلب الأخذ بهذا النظام إكساب القيادات المسئولة سلوكيات جديدة وقُدرات جديدة قد تستغرق وقتاً غير قليل لما يتطلبه نظام المصفوفة من ضرورة تنمية مهارات وقدرات المسئولين على تَحَمُّل مسئولياتهم الجديدة ، ومنها العمل على حل النزاعات التى قد تنشأ ، ومهارات المواجهة ، ومهارات التفاوض وإدارة الاجتماعات ، وينبغى على المنظمة فى نفس الوقت أن تُوجِّه المزيد من اهتمامها إلى القوى الوظيفية التى تخضع فى أداء عملها إلى رئيسين ، بالإضافة إلى اهتمامها بعمل المنظمة ككل .

(٧) تختار المنظمة أساس النموذج الذى يرتبط بالنشاط الرئيسى لأعمالها ، فقد تختار الشكل الوظيفى عندما تكون الخبرة الفنية شرطاً هاماً بالنسبة لها ،

وقد تختار الناتج الكلى كأساس عندما يكون تنسيق الناتج من أساسيات أهدافها . وقد تكون الاعتبارات الجغرافية ذات أهمية متساوية فى بعض الأحيان ، وقد يكون الناتج والخبرة الفنية مُهمين بدرجة متساوية ، ولا يمكن لأى منهما أن يزيد عن الآخر ، وهذا هو الموقف الذى واجهته صناعة الفضاء الأمريكية ، ودفع « منظمة أبحاث الفضاء الأمريكية Nasa » ، إلى الأخذ بنظام المصفوفة .

وقد يكون من الجدير بالتنويه فى هذا المقام أن نوضح أن الأخذ بنظام المصفوفة يستغرق وقتاً غير قليل ، لأن هذا الشكل يُعتبر من أكثر الأشكال تعقيداً ، ويقول فيه بعض علماء الإدارة أن عالم اليوم يتجه من البساطة إلى التعقيد (The Simplicity – Complexity Trend) .

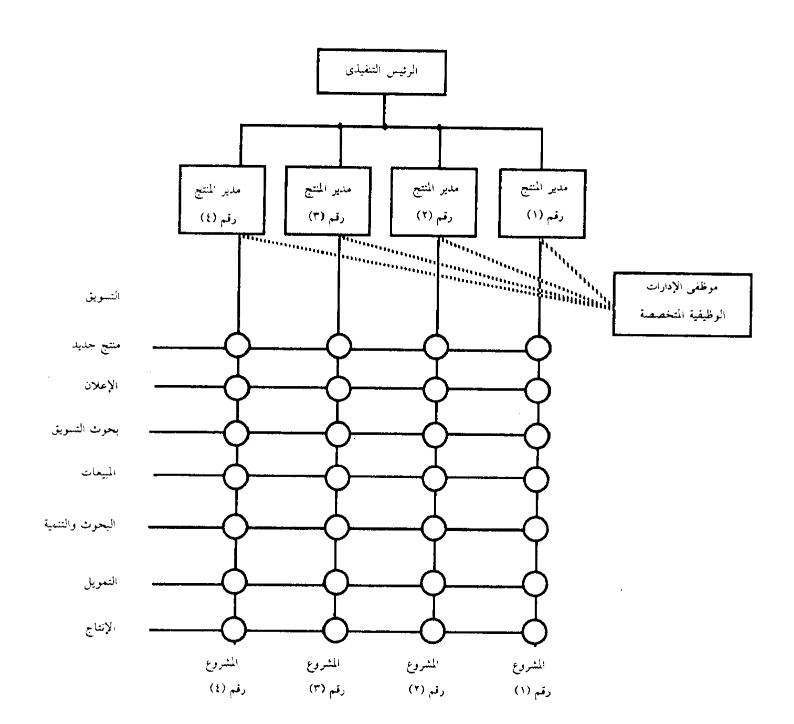
كما يقول هؤلاء العلماء أننا قد تَعَلَّمنا أن الهياكل التنظيمية التى انبثقت من أساليب التطبيق البسيطة المتبعة منذ أوائل القرن العشرين ، قد اتجهت إلى ما هو أكثر تعقيداً ، وهو ما نشاهده اليوم ، كما هو الحال فى نظام المصفوفة .

We have learned that organization structures have evolved from the simple mechanistic structures of the early twentieth century to the more organic, complex structures of today, such as the matrix design.

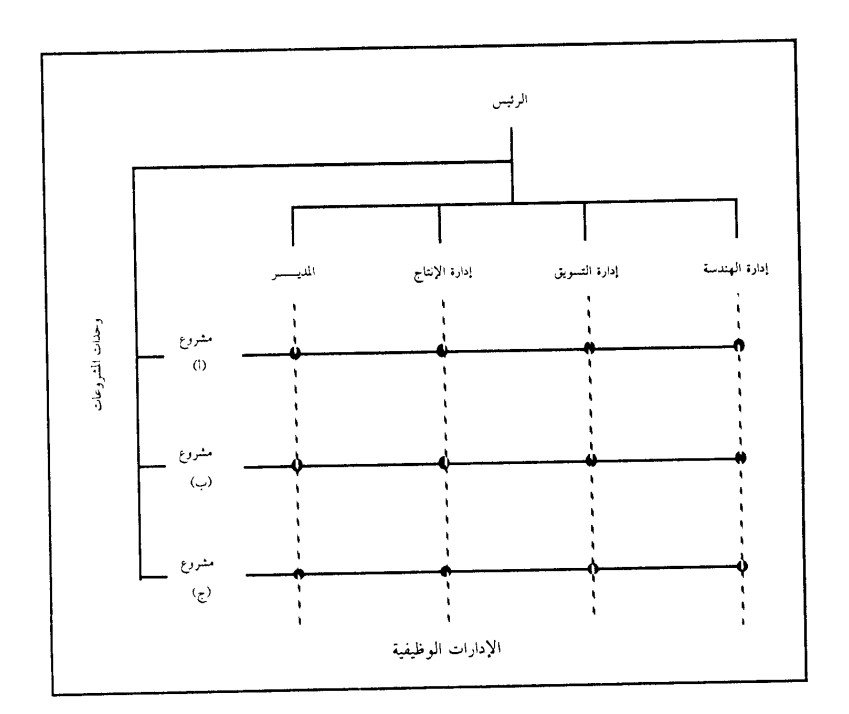
ويستطردون قائلين إنه فى ضوء مثل هذا التطور أصبحت طرق وأنواع الاتصالات أكثر تعقيداً .

Both methods and patterns of communication in organizations have tended to become more complex.

أحد الأشكال البسيطة لنظام المصفوفة



شكل آخر من أشكال المصفوفة



وأصبحت نظرية السلوك التنظيمى والتطبيق هى الأخرى أكثر تعقيداً .

Organizational behavior theory and practice are becoming more complex.

وينصح ستانلى م. ديفيز ، وبول ر. لورنس ، فى مرجعهما «المصفوفة» [1] الصادر فى عام ١٩٧٧ أنه لا ينبغى استخدام نظام المصفوفة إلاَّ إذا كانت هناك فعلاً حاجة إلى استخدامه ، وأن هناك ثلاثة شروط ضرورية يجب استيفاؤها قبل استخدام أى نوع من أنواع المصفوفة ، وتتمثل هذه الشروط فى الضغوط الخارجية التى قد تحتاج إلى سلطة مزدوجة ، كما هو الحال فى الشركات المتعددة الجنسية التى تتبع الغالبية العظمى منها نظام المصفوفة ، أو كما هو الحال عندما تكون المنظمات فى حاجة ملحة إلى معالجة معلوماتها عند فشل وسائلها وأساليبها التقليدية ، أو عندما تكون ضغوط الأداء قوية ، ولا تستطيع المنظمة استخدام خبراء اضافيين للمشروعات التى تلتزم بها ، فحينئذ تجد نفسها فى موقف يترتب عليه أن تعمل المنظمة على حسن استغلال المواهب الانسانية والآلات استغلالاً كاملاً ، خاصة وأن الأشكال التقليدية تميل إلى مقاومة نقل المهارات عبر الخطوط التنظيمية ، ومن أجل ذلك تتجه المنظمات نحو الشكل المصفوفى ، فإنه يُسَهِّل مثل هذه الحركة ويُوفِّر فى نفس الوقت بعضاً من الاستقرار والثبات .

وقد يكون من المناسب فى هذا المقام أن نوجه النظر إلى أن العديد من علماء الإدارة يرون أن الهيكل التنظيمى القائم على أساس نظام « المصفوفة »

---

(١) يرجع فى ذلك إلى :
"Matrix", By Stanley M. Davis and Paul R. Lawrence, (Reading, Mass.: Addison - Wesley 1977).

يُعتبر من بين النظم الفادحة التكاليف التى تستهدف تحقيق التكامل ، حيث أن هذا النظام قد أنشىء خصيصاً لكى تتحمل المنظمة الكبيرة المسئوليات الكاملة فيما يتعلق بتنفيذ مشروعات معينة يشترك فى تنفيذها مجموعة من المتخصصين المعينين فى المنظمة والذين ينتمون إلى الإدارات الوظيفية المختصة والتى يتضمنها الهيكل التنظيمى الكبير .

وتتكون المجموعات التى يوكل إليها الإسهام فى تنفيذ المشروعات ، من مزيج من المهارات التى تفرضها احتياجات تنفيذ المشروع ، وبعد تنفيذ المشروع ، فإن كل شخص من أفراد هذه المجموعة يعود إلى الإدارة التى ينتمى إليها أو « يعود إلى بيته » ليستأنف واجباته الوظيفية العادية أو يتلقى مهمة أخرى فى مشروع جديد .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

The most extreme (and costly) form of achieving integration is the *matrix structure* or matrix organization. It is a specially created office or unit that is assigned total responsibility for carrying out a specific project with a project group consisting of specialists selected from relevant functional departments throughout the larger organization. The composition of the group and its mixture of skills are imposed by the requirements of the project. Upon completing the project, the group is disbanded; members return to their "home" functional departments to resume normal functional duties or to receive reassignment to new projects.

الهيكل التنظيمى واتفاق العلماء :

ولعل من المناسب فى هذا المقام أن نوضح أن جميع العلماء أياً كانت وجهة نظرهم فى النظم التى ترتبط بتصميم الهياكل التنظيمية[1] يتفقون على ما يأتى :

(١) يجب أن يبدأ البناء بالأهداف والنتائج المرغوبة .

(٢) تقسيم الهيكل التنظيمى بما يتلاءم مع الأهداف التى يُراد تحقيقها .

(٣) تقسيم العمل وفقاً للنشاطات المطلوبة ، وأن تكون الأهداف مُحَدَّدَة بجلاء ، على أن يتم تجميع النشاطات المتفرقة بعضها مع بعض على أساس التشابه ، وذلك على الرغم من وجود اختلاف إلى حد ما فى الرأى حول كيف ينبغى أن تكون متشابهة ؟ . .

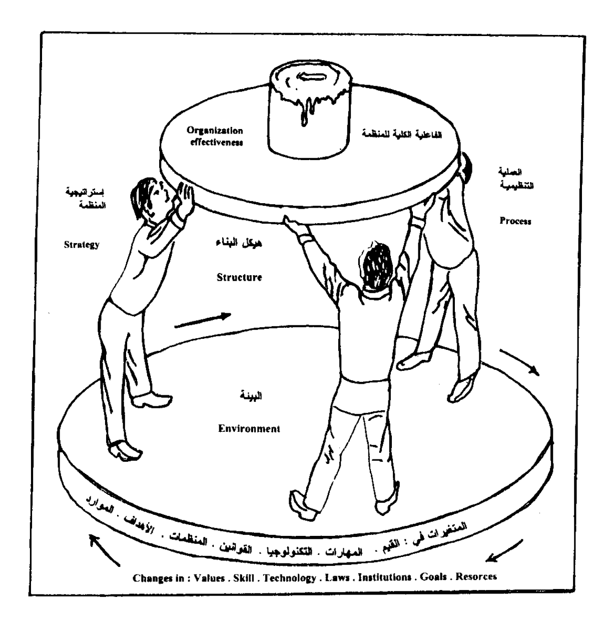
(٤) يجب على التنفيذى أن يسند مسئولية التجميع إلى مدير مُحَدَّد وذلك بتحديد . . . ما هى وكم مقدار السلطة التى يجب أن تكون لدى كل مدير من أجل اتخاذ القرارات ؟ . .

وفيما يلى نورد الشكل الذى يوضح الخطوات المتفق عليها بالإجماع فى التصميم التنظيمى :

تحديد الأهداف بدقة ووضوح ← تحديد أوجه النشاط الرئيسى وتجميعه منطقياً فى وظائف فى إطار تحليل الوظائف والأعمال ← تصميم الهيكل التنظيمى وفقاً للوظائف ، وتقسيمها إلى إدارات رئيسية وأقسام فرعية ← تحدد المسئولية والسلطة لكل رئيس ويتضمن ذلك نطاق الإشراف

(١) يرجع فى ذلك إلى :

Organization Theory : A Macro Perspective for Management, By John H. Jackson, Cyril P. Morgan and Joseph G.P. Paolillo (Prentice Hall Inc. 1986).



يحرص خبراء الـعملية التنظـيمية أن يتحقق التـوازن للمنظمات التـى يضعون خبرتهم فـى خدمتها ، والشكل أعلاه يعطى ايضاحاً لمفهوم هذا التوازن الذى يتطلب تحقـيق التناسق والتناغم بين العمليات التنظيمية والهيكل التنظيمى والاستراتيجية .

ولمزيد من الايضاح وتقريب هذا المفهوم للدارسين ، فإن مهمة هذا التوازن يمكن تمثيلها بتكليف ثلاثة أشخاص بمهمة الحفاظ على برميل مملوء بالماء يحمـلونه على لوح مرفوع على أيديهم ، وهؤلاء الثلاثة الذين يقومون بهـذه المهمة يقفون معاً علـى أرض تدور تحت أرجلهم ، تارةً تُسرع ، وتارةً تُبـطئ ، وتارة تقف ، وهم لا يعـرفون متى يحـدث هذا . . . هذه الأرض فى دورانـها ومتغيـراتها تمثل الـبيئة الـتى تعمل فـيها المنظمات . . وعلى هؤلاء الثلاثة أن ينسقوا فيما بينهم للحفاظ على توازن البرميل حتى لا ينسكب منه الماء .

وهكذا المنظمة عليها أن تحقق التناسق والتناغم بين العملـية التنظيمية ، والهيكل التنظيمى والاستراتيجية التى تفرضـها متغيرات البيئـة ، حفاظاً على توازن المنظـمة واستمرار نموها ، والثلاث أشـخاص فى الرسم يمثلون العملية التنظيمية . . . والهيكل التنظـيمى والاستراتيجية ، ودور هذه الدعائم فى الحفاظ على الفاعلية الكلية للمنظمة فى اطار متغيرات البيئة .

الخلاصـــة

أوضحت البحوث والدراسات العلمية الإدارية أنه يتم تخطيط الهيكل التنظيمى الرسمى كمحاولة علمية لإيجاد علاقات محددة واضحة بين المُكَوِّنات التنظيمية للهيكل التنظيمى ، وعلاقات السلطة الرسمية بين مختلف الإدارات والأقسام والأفراد ، غير أن الواقع العملى لتَدَفُّق العمل يوضِّح أن المنظمات تجد نفسها أمام سلوكيات لا تتناسق مع التنظيم الرسمى ، هذه السلوكيات ، والأشخاص المنتمين إليها تطلق عليها علوم الإدارة « تنظيم غير رسمى » .

وقد أوضح هذ الفصل الجهود العلمية الإدارية التى شارك فيها علماء الإدارة من أصحاب المدرسة الكلاسيكية لنظرية التنظيم ، وأوضحوا فيها الخطوط المُرشِدَة التى ينبغى أن يستخدمها المديرون لتصميم الهيكل التنظيمى ، وشبكة العلاقات التى يتضمنها ، والعوامل التى ينبغى وضعها فى الاعتبار ، وكان من بين من تَمَّ إلقاء الضوء على جهودهم من رواد علم الإدارة ، ماكس فيبر (١٨٦٤-١٩٢٠) ، وفردريك ونسلو تايلور (١٨٥٦-١٩١٧) ، وهنرى فايول (١٨٤١-١٩٢٥) . كما أضفنا إلى العلماء السابق ذكرهم العالمين « مونى ورايلى » فى ضوء ما قرره علماء الإدارة من أنهم ينتمون إلى المدرسة الكلاسيكية التى أسهمت فى النظرية التقليدية للتنظيم ، ورأيهما الخاص فى أن عنصر التنسيق يحوى كل مبادئ التنظيم .

ثم أشرنـا إلى اعتراف مجتـمعنا الدولى المـعاصر بأن التنـظيمات التعـاونية تُعتـبر من أهـم المنشـآت التى يـتحقق مـن خلالهـا تحسين الـشئون الاجـتماعـية والاقتصادية للأعداد الـكبيرة من المواطنين بغض النظر عن الاخـتلافات المذهبية أو السيـاسية ، أو الجنـس ، وما تبذله هـذه التنظـيمات من جهـود لتأمين الـتطور الدائم لـلانتاج ، وأن « نظريـة التعاون » تُعتـبر من أقدم النـظريات التى اهـتمت بالإنسان والانتاج وتنظيم الاستهلاك ، ولذلـك أوردنا مثلاً لفكر العالم الفرنسى « سان سيمون » (١٧٦٠-١٨٢٥) الذى أوضح الارتباط الوثيق بين ظهور العلم الحديث ، والاتجاه نحو المهن الفنية العالـية ، وتطور ظاهرة الانفتاح على العالم ، وما يصاحب ذلك من تطور تنظيمى .

ثم عرضنا آراء بعض علماء الإدارة فيما يتعلق بالعلاقة بين التنظيم الرسمى ، والتنـظيم غيـر الرسمى ، وكان مـن بين هؤلاء العـلماء رأى كونـتز وأودونل ، وتشستر بارنارد ، وهايمـان وهيلجرت . كما أوضحنا بعض مخاطـر التنظيم غير الرسمى ، موضحين بـعض الأدوات التى تستعين بها المنظـمات من أجل تحقيق أهدافهـا ، وبعض هذه الأدوات لم يكـن سائداً من قبـل ، ثم أوردنا تلخيـصاً لما أورده علماء الإدارة فيما يتعلق بالمبادئ الرئيسية للتنظيم .

وفيما يتعلق بآراء العلماء حول العملية التنظيمية والتنظيم الرسمى ، أوردنا آراء وأفكـار بعـض العـلمـاء ، من بينـهـم رأى عالـم الإدارة « المور بـيتـرسون وزملاؤه » و « لويـس آلن » ، « بيتر ف. دراكـر »ثم ناقشنـا اتجاه بعض العـلماء نحو نـظام « المصفـوفة » الذى يعـتبره العديـد من العلـماء أنه من بـين أصعب الأشكال لتحقيق التكامل فى المنظمات ، وأكثرها تكلفة ، وفى هذا الأسلوب من

التنظيم تستخدم المنظمات نظام الأوامر المتعددة الذى يتضمن هيكلاً لتعدد الأوامر ، ويتضمن العديد من الوسائل المساعدة من ثقافة تنظيمية ، ونموذجاً للسلوك التنظيمى خاصاً بالمؤسسة ، وقد تطور التنظيم المصفوف فى المنظمات التى استجابت للتغيرات فى بيئاتها ، وفى نظام المصفوفة تتكون المجموعات التى يُوكل إليها الإسهام فى تنفيذ المشروعات من مزيج من المهارات التى تفرضها احتياجات تنفيذ المشروع ، وبعد تنفيذ المشروع فإن كل شخص من أفراد هذه المجموعة يعود إلى الإدارة التى ينتمى إليها .

وقد ختمنا هذا الفصل بالنقاط التى يلتقى عندها علماء الإدارة فيما يتعلق بتصميم الهياكل التنظيمية ، من حيث الهدف ، وتقسيم الهيكل إلى إدارات وأقسام ، وتوضيح خطوط السلطة ، مشيرين إلى أن خبراء العملية التنظيمية يحرصون على أن يتحقق التوازن للمنظمات التى يضعون خبرتهم فى خدمتها .

قضايا للمناقشـــة

(١) « يرى علـماء التنـظيم والإدارة أن المشـكلات التنـظيميـة أدَّت إلى إجراء العديـد من البحوث والدراسـات حول « التنظيـم الرسمى » و « التنـظيم الاجتماعى » و « التنظيم غير الرسمى » » .

علِّق على هذه العبارة ، شارحاً مفهوم المصطلحات التى وردت فيها ، وموضحـاً العلاقة بينـها ، وأثر هذه العلاقـة فيما يتـعلق بتحقـيق أهداف المنظمات .

(٢) « صدر فـى عام ١٩٨٥ مرجعـاً علميـاً بعنوان (الإدارة مـن أجل فاعلـية الأداء) » .

أذكر أسماء العلماء الذين ألفوا هذا المرجع .

ثم تناول بالشرح والتعليق تساؤلاتهم التى أوردوها فيما يتعلق بتصميم الهيكل التنظيمى ، وإجاباتهم رداً على هذه التساؤلات .

على أن تـتناول بالـشرح أيضاً آراء الـعلماء الـذين أشاروا إليـهم فى مرجعهم بخصوص المدرسة الكلاسيكية ونظرية التنظيم .

(٣) تناول بالشرح والتعليق رأيك الخاص فى الموضوعات الآتية :

أ) يرى علماء الإدارة أن من أهم الدراسات التى أسهم بها «ماكس فيبر» نظريته الخاصة بهياكل السلطـة ، وما علاقة هذه النظرية بـ « النموذج البيروقراطى » ؟.

ب) مفهوم «مطلق الإدارة» عند هنرى فايول، ومفهوم « الإدارة العلمية » عند فردريك ونسلو تايلور .

ج) مفهوم « القوة التنسيقية العليا » عند مونى ، ورايلى .

(٤) « يرى علماء التعاون أن الرواد الأوائل التعاونيين أسهموا فى مراحل مبكرة فى الفكر الإدارى ، وأن جهودهم لم تَحْظَ بالعناية الواجبة من علماء الإدارة » .

علّق على هذا الرأى ، شارحاً إسهامات الرواد الأوائل فى الفكر الإدارى ، ونظريتهم التعاونية فى مجال الفكر والتطبيق .

(٥) « ذَكَرَ بعض علماء الإدارة فى مراجعهم أنَّ أثار التنظيم غير الرسمى على المشروعات قد تكون فى غاية الخطورة » .

أذكر اسم بعض هؤلاء العلماء ، شارحاً رأيهم فى معالجة هذا الوضع ، ومؤيداً رأيك بالهياكل التنظيمية والإدارية كلما أمكن ذلك .

(٦) اشرح الأدوات التى يستخدمها خبراء التنظيم والإدارة لتحقيق الكفاءة التنظيمية للمشروعات .

(٧) ماذا تعنى المصطلحات الآتية بالنسبة للعملية التنظيمية ؟

(أ) الخرائط التنظيمية .   (ب) الدلائل التنظيمية .

(٨) تناول بالشرح والتعليق المبادئ التى أجمع عليها علماء التنظيم والإدارة فيما يتعلق بالعملية التنظيمية ، وصياغة نظرية للتنظيم متفق عليها .

(٩) أجرت جمعية الإدارة الأمريكية دراسات واسعة تتعلق بموضوع التنظيم .

في أى عـام نشرت هذه الجـمعيـة نتائـج بحوثهـا ؟ وما هى المـبادئ والمقايـيس التى أوصـت بها ؟ وما هو رأيـك الخاص فى هذه المـبادئ فى ضوء دراساتك لآراء وأفكار علماء التنظيم .

(١٠) « يرى علماء التـنظيم والإدارة أن من أصعب الأشكال لتحقـيق التكامل فى المنظمات ، وأكثرها تكلفة أسلوب المصفوفة » .

علّق على هذه العبارة شارحاً ما يأتى :

(أ) ما هو مفهوم المنظمة المصفوفة ؟ .

(ب) أشرح الخطوات العلمية لتحقيق نظامها .

(ج) أذكر بعض المنظمات التى طبقت نظـام المصفوفة . . وأسباب تطبيقها لهذا النظام ، مع تأييد اجابتك ببعض الهياكل التنظيمية .

(د) اشرح رأيك الخاص فى نـظام المصفوفة ، موضحاً فـى دراسة مقارنة الفرق بين نظام المصفوفة ، وغيره من الأنظمة .

الفصل العاشر

العملية التنظيمية
ودور الرقابة فى حل المشكلات التنظيمية

Organizational Process and
The Role of Control In Solving
Organizational Problems

تنويــه

من أجل الإستفادة مـن دور الرقابة فى حل المشكلات التنظـيمية فإن الأمر يقتضى ضرورة إجادة منهـجية حل المشكلات بالنسبة لمختلف النـظم التى تتبناها المنظمات .

ومن الحقائق المـعروفة أن المنظمات تقابل أثـناء عملها العديد مـن العقبات والمشكلات التى تعـوق تقدمها ونموها ، الأمر الذى يُحتِّم عليـها ضرورة العمل على إزالة هـذه العقبات وحل المشـكلات ، ومما لا شك فيه أنـه مما يُيَسِّر على المنشـآت حل مشاكـلها الاستـعانة ببـرامج نظم المـعلومات لحـل مشكلاتـها ، Information Systems Approach وهناك من يُعَرِّف هذا النظام بأنه القدرة على رؤية الأشياء . . أو طريقة للتعرف ورؤية الأعمال المعقدة ذات العلاقات المتبادلة كعناصر تكاملية للنظم .

ونرجو أن نُوجِّه النظر إلى أن الاهتمام بمنهجيـة النظام ككل تعتبر فعالة فى حل المشكلة نـتيجة لطبيعة التـفكير التى يُفرزها . . وإذا استُخدم مـنهج النظام ككل فإن مجـهودات حل المشكلة تُنَظَّم فى الـبداية ثم تُقَسَّم إلى نتائج مـنطقية للتـحليل والحل ، أى اسـتخدام نظـام فرعى Subsystem ، أى نظـام ثانـوى مستقل فى إطار النظام الرئيسى المتكامل .

ويرى علـماء نظم المعـلومات أن السير فـى حل المشكلـة يتطلب بـالدرجة الأولى تنظـيم عناصرها تبـعاً للتسلسـل الهرمى لوظيـفتها وغالباً مـا تكون هذه المشكلة مُعقدة جداً ويـتطلب الأمر التَعَمُّق فى فهمها ، ثم تقسـيم المشكلة إلى مجموعـة متسلسلة من المـشكلات الفرعية بدورهـا بالتتابع حتى تُعـرف عناصر ومكونات المشكلة ككل فى صورة وحدات قابـلة للحل والفهم . . . ثم تطبيق

منهجية النظام المتكامل للمعلومات Systems Approach على كل من طرق حل المشكلة وعملية معالجة المعلومات .

ويرى علماء نـظم المعلومات أن هناك استراتـيجيتين رئيسيتين لحـل المشكلة وهما مرحـلتا « التحـليل والتصمـيم العام Analysis and General Design Phase » .

ويتطلب التحليل تقسيم أو تجزئة المشكلة إلى أجزاء . . أو مشكلات فرعية . . ثم التَعَرُّف على علاقة هذه المشكلات الفرعية مع بعضها البعض .

ويتطلب التصمـيم توفر منهجية النظام ككل ، وفى ضوء هـذه المنهجية يتم تصميم الـبناء التنظيمـى بمعنى وضع جميع الأجـزاء مع بعضها البعـض لتكوين مجموعة وظيفية متكاملة ومرتبطة .

وفى ضوء الجهود السابـقة يتم حل المشكلات الفرعية ، كـل مشكلة على حدة ، ثم تُجَمْع الحلول الفرعـية التى تَمَّ التوصل إليها لاتخاذ الجـهود العلمية لإعادة تصميم البناء التنظيمى للوظيفة .

والجدير بـالذكر أن حل المشكـلة هنا يتطـلب توفير المـعلومات الصحـيحة للإدارة فى الوقت المناسـب ، ويستلزم الحل أيضًا برامج عديدة مخـتلفة يؤديها الحاسب الآلى لمعالجة التدفق الضخم من البيـانات التى ينبغى معالجتها ، ويجب تكامـل كل هذه العـمليات مع وظـائف الرقابـة والضبط ، كمـا وينبغـى إنشاء أساليب تدريـبية وإدارية لتنمية المـهارات والقدرات التى تشتـرك فى وضع نظم المعلومات فى خدمة الإدارة .

وفى إيجاز ينبغى :

١ - تحليل المشكلة ، وذلك بتقسيم المشكلة إلى مُكَوِّنات أجزائها أو تحديد المشكلات الفرعية .

٢ - تحديد العلاقات بين المشكلات الفرعية ، وتصميم هيكلاً هرميًا يوضح أسباب المشكلة وعلاقات المشكلات الفرعية بعضها ببعض ، وعلاقات هذه المشكلات فى إيجاد المشكلات الرئيسية .

٣ - العمل على تطوير حلول المشكلات الفرعية وذلك نتيجة للجهود التى بُذلت وأمكن من خلالها التَعَرُّف على حل كل مشكلة فرعية على حدة .

٤ - تجميع الحلول للمشكلات الفرعية ، ثم العمل على ربطها مع بعضها البعض فى إطار الحل الكلى للمشكلة ، وإعادة تصميم التسلسل الهرمى للمشكلة الأصلية فى ضوء الحل النهائى لها .

ومن هذا المنطق يلزم التنويه مرة أخرى أن ما تكتشفه الرقابة من مشكلات تنظيمية ينبغى الاستعانة فى حلها وفقًا لمنهجية حل المشكلات ، وهى واجبة التطبيق بالنسبة لجميع المنظمات سواء أكانت هذه المنظمات قطاعًا حكوميًا أو قطاع أعمال عام أو قطاع خاص أو قطاع استثمارى أو قطاع تعاونى أو نشاط أهلى ... الخ .. أو بالمفهوم السائد لدى أبنائنا فى المعهد العالى للدراسات التعاونية والإدارية سواء أكانت هذه المنظمات تعاونية أو غير تعاونية ، زراعية أو غير زراعية .

استخدام وسائل فعالة للرقابة : Using Effective Control Divices

أوضحنا من قبل مفهوم الرقابة ، عندما تكلمنا عن الوظائف الإدارية فى مرجعنا عن « العملية الإدارية والتطبيق الإدارى » واعتبرنا الرقابة العنصر

الخامس من عناصر العملية الإدارية ، وأن الرقابة تُعتبر إحدى الوظائف المتداخلة فى نطاق العملية الإدارية . . كما أوردنا بعض التعريفات عنها ، ثم ذكرنا أن البحوث والدراسات التى أُجريت للتعرُّف على أساسيات عملية الرقابة ، أوضحت ضرورة وضع مقاييس للأداء . . ثم تقييم الأداء فى ضوء المستويات المقررة ، ثم تصحيح الانحرافات .

وعند وضع خِطَطْ للرقابة ، ينبغى أن تَتَضَّمن العناصر الآتية :

١ – تحديد الهدف المراد تحقيقه .

٢ – الإجراءات التى تُوَضِّح . . كيف ، ومتى تُنَفَّذْ الخطط ؟. . ومن المسئول عن تنفيذها ؟.

٣ – وضع مقاييس أو معايير للأداء .

٤ – تقييم للأداء فى ضوء المقاييس أو المعايير المقررة .

وتستعين المنشآت بالكفاءات المتخصصة ، لتعاونها فى وضع أساليب فعالة للرقابة ، لتتأكَّد من خلالها أن أداء الأعمال يتم وفقاً للخطط الموضوعة ، وبأعلى قدر من الكفاءة .

غير أن « إ.ف.ل. بريك E.F.L. Breck »[1] يرى « أن المهارة فى العملية الرقابية الإدارية . . تَكْمُن على الأرجح فى إرشاد فريق العاملين والرقابة عليهم ، أكثر من اعتمادها على المعرفة المتخصصة للنظم والإجراءات » .

(١) Management, Its Nature and Significance, by E.F.L. Breck (London : Sir Isaac Pitman and Sons, 1952).

وفيما يلى النص :

"The skill in the process of executive control .. probably lies more in the "guidance and supervision of the working team" than in expert knowledge of systems and procedures".

ويمكن القول أن جميع علماء التنظيم والإدارة ينظرون إلى الرقابة على أنها ذات أهداف إدارية ، وأن الرقابة وظيفةً يؤديها [1] جميع الرؤساء فى شتى المواقع داخل الهيكل التنظيمى ، ابتداءً من قاعدة البناء التنظيمى ، حتى قمة الهرم . . وعلى هذا الأساس فإنها تدخل فى نطاق المهام التى يقوم بها رؤساء العمال ، ورؤساء الأقسام ، والمديرين . . وعليهم جميعاً أن يتأكدوا أن الإنجاز قد تم وفقاً للمعايير السابق تقريرها ، وعليهم أن يتعرفوا على مواطن الضعف والانحراف والعمل فوراً على تصحيحها ، ووضع الأساليب لعدم وقوعها مستقبلاً . . وأن الوسائل الفعالة للرقابة تشمل جميع أوجه نشاط المشروع .

متطلبات النظام الرقابى السليم :

Requirements of An Adequate Control System

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح ، أن استخدام أساليب فَعَّالة للرقابة تتطلب ضرورة وضع الخطط التى تُيَسِّر على المديرين القيام بمهامهم ،

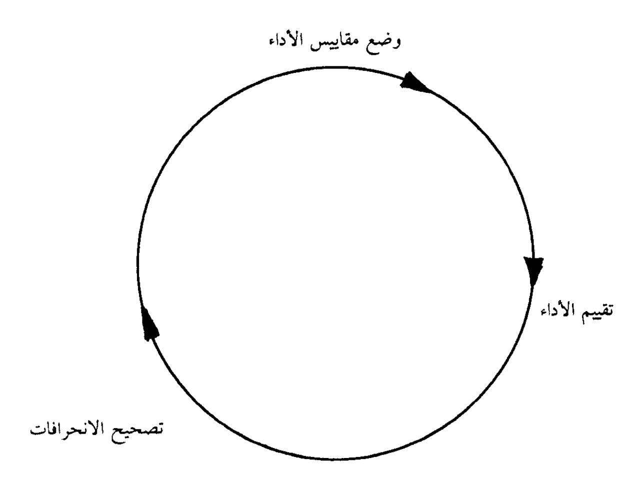
(١) نرجو الرجوع إلى مرجع عالم الإدارة « أرنولد س. تاننبوم » بعنوان الرقابة فى المنظمات ، حيث يرى أن وظيفة الرقابة هى إحداث الإذعان للمتطلبات التنظيمية وتحقيق الأغراض النهائية للمنظمة . يرجع إلى :

"Control in Organizations" By Arnold S. Tannenbaum, (New York : McGraw-Hill, 1968).

وحتى يمكن تحـقيق ذلك ، فإن هناك مُتطـلبات لابـد من توافرهـا .. ومنها ما يلى :

(أ) طبيعة النشاط واحتياجاته : **Nature and needs of the activity**

مما لا شك فـيه أن كل نشـاط له طبيـعته الخاصـة التى يتـميز بهـا ، وهو يختلف فـى ذلك عن غيره من النشاطات ، فـمثلاً النشاط الصناعـى ، يختلف فى طبيـعته عن النشاط التـجارى ، والنشاط التجـارى يختلف فى طبيـعته عن



يوضح هذا الشـكل أساسيات الرقابة .. وهنـاك إجماعٌ على أن الرقابة هى صـورة خاصة من صور التداخل فى المجال الإدارى .. وهى مُلازمة للمشروع حال تنظيمه .. وعند إدارته لتحقيق أغراضه ، وفى مراحله الختامية حين تتقرر التصفية .. والرقابة تـستخدم على مختلف أوجه النشاط ، سواء أكان هذا النشاط يتعلق بالنقـود ، أو إجراءات مكتبية ، أو حالات معنوية ، أو إنتاج سـلعى .. أو اى شىء آخر .. وأنه مما يُيسِّر مهمـة الرقابة أن نـضع مقايـيس للأداء .. ثم تقـييم الأداء فى ضـوء هذه المقايـيس .. ثم تصـحيح الإنحرافات .

نشاط المنشآت المالية وهكذا . . فإذا كان الأمر كذلك ، فينبغى إذن مراعاة طبيعة نشاط المشروع عند وضع خطة الرقابة التى تتعلق به ، فخطة الرقابة التى توضع لمشروع صناعى ، لا تصلح بالضرورة لمشروع مالى ، الأمر الذى يُحتِّم ضرورة مُراعاة احتياجات كل مشروع عند وضع خطة الرقابة التى تتعلق به . . « وينبغى على المدير أن يكون يقظاً عند تقريره للعوامل الاستراتيجية فى خططه وعملياته التى تستهدف الرقابة ، وذلك ليتأكد من أن الأساليب المستخدمة تتلاءم معها » .

"It is the task of the manager to be alert to the strategic factors in his plans and operations that call for control and to make sure that the techniques used are suited to them".

(ب) سرعة كشف الانحرافات وتبليغها : Report deviations expeditiously

من المعروف أن المديرين لا يستطيعوا أن يفعلوا شيئاً بالنسبة للماضى ، وعلى هذا الأساس ، فإن أفضل نظام للرقابة يستخدمه المديرون هو ذلك الذى يستطيع كشف الانحرافات فور حدوثها [1] ، وأفضل من ذلك ، أن تتمكن الرقابة من التنبؤ بالأخطاء المحتمل وقوعها ، وتعمل مُسبقاً على عدم وقوعها . . إن المحاسبة باعتبارها تهتم بتقييد العمليات فى الدفاتر ، إنَّما تُسجِّل عملاً قد تم فعلاً ، أى أنه ينتسب إلى الماضى . . فماذا يهم المدير إذن لو اكتشف فى شهر مارس مثلاً ، أن مبلغاً ما قد اختُلِسَ فى شهر يناير ؟ . . وهذا يُوضِّح لنا

(١) يرى العالمان : كونتز وبراد سبايز « أن تصحيح الأخطاء أو الانحرافات يأخذ بعض الوقت حتى يصبح فعالاً . . وقد يميل الانحراف إلى الاستمرار .

يرجع إلى :

"Managing Through Feed Forward Control", By Harold Koontz and Robert Bradspies, Business Horizons, June 1972.

السبب الذى من أجله تحتاج خطة الـرقابة إلى أسلوب يكشف أى انحراف فور وقوعه .

(جـ) مرونة نظام الرقابة : The control system must be flexible

ينبغى لأى نظام فَعّال للرقابة أن يتضـمن عنصر المرونة ، وذلك حتى يمكن أن يقابل المتغيرات التى قد تطرأ ، وفى ذلك يقول « جويتز Goetz » [1] . . قد يفشل برنامج يـتضمن العديد من الخطط الإدارية فى بعض الجـوانب ، فينبغى على نظام الرقابة أن يكشف مثل هـذه الأخطاء ، وأن يحتوى نظام الرقابة على العناصر المرنة الملائمة التى تحتفظ بـالرقابة الإدارية على العمليات ، وذلك على الرغم من وجود مثل هذه الأخطاء .

> "A complex program of managerial plans may fail in some particulars. The control system should report such failures and should contain sufficient elements of flexibility to maintain managerial control of operations despite such failures".

(د) ينبغى أن تعكس الرقابة الشكل التنظيمى :

Control must reflect organization pattern

نحـن نعـرف أن الشكـل التنـظيمـى يوضح طـبيعـة العلاقـات ، وتدرج السلطات ، ومختلف الأجزاء والوحدات ، وأن التنـظيم الأمثل يحقق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط الإنسانى والترتيب المادى ، وأن كل هذا ينبغى أن يتم

---

(١) يرجع إلى :

Management Planning and Control, By B.E. Goetz (New York : McGraw-Hill Book Company, Inc. 1949).

فى إطار تحـقيق أكبر قدر مُمـكن من الوفورات الاقتـصادية مع مراعاة الـعامل الإنسانى [1] ، فينبغـى إذن وجــود نظام فَعَّال للرقابـة يعكس الشكـل التنظيمى القـائم ، ولعل خِطَّة الـرقابة عـلى التكـاليف تُعتـبر من أبـرز الأمثلة فـى هذا الخصوص ، إذ هناك من يـرى ، أنه من حسن الحظ ، أن محاسبى الـتكاليف قد اعتـرفوا فى الآونــة الأخيرة بأهمـية حسابـات التكالـيف بالنســبة للهـيكل التنظيمى .

وفيما يلى النص :

"Fortunately, in recent years cost accountants have recognized the importance of relating cost data to organization structure".

(هـ) الرقابة ينبغى أن تكون اقتصادية : Control must be economical

من القواعد المعروفة ، أن أى برنامج يوضع للرقابة ، ينبغى على الأقل أن يحقق من النتائج القدر الذى يتنـاسب مع التكاليف التى خُصِّصَتْ له . غير أن هذه القاعـدة على سهولتها وبـساطتها ، فإن المديـرين غالباً ما يجدون أنـفسهم عاجزين عـن معرفة حقيقـة الأساليب الرقابية الـتى قد تكون أكثر اقـتصاداً من

(١) أوضح العالمان « تانينباوم وكوك » أنه كلما كانت الرقابة المطلقة موجودة فى المنظمة ، كلما كانت المنظمة أكثر فعالية ، وكلما كـان هيكل الرقابة ديمقراطياً ، كلما كانت المنظمة أكـثر كفاءة ، وكان أعضاءها أكثر رضاً .

يرجع إلى :

"Organizational Control : A Review of Studies Employing the Control Graph Method", By Arnold S. Cooke, in Organizations A like and Unlike, eds, Cornelius J. Lammers and David J. Hickson (Boston : Rutledge and Keegan Paul 1980).

غيرها ، بَلْ إنهم غالباً ما يجدون أنفسهم أمام نُظُمٍ للرقابة وضعها غيرهم ، بحيث لا يعرفون الأسس التى اقتضت اختيار نظام الرقابة المعمول به ، وتكاليفه الفعلية . وهناك من يقرر أن موضوع الوفر هذا فيما يتعلق بأساليب الرقابة مسألة نسبية (١) ، حيث أن المزايا تتراوح بقدر أهمية المشكلة ، وحجم المنشأة ، والمصاريف التى قد تتحملها المنشأة فى حالة عدم وجود رقابة ، ومدى ما يمكن أن يقدمه نظام للرقابة .

(و) يجب ان تكون الرقابة قابلة للفهم : Controls must be understandable

لعل من الأهمية بمكان ، أن تكون الرقابة قابلة للفهم من جانب المديرين ، حيث أنهم هم الذين سيستخدمونها ، والوظيفة الرقابية جزء من مهامهم الإدارية . ومن المعروف أن هُناك تطوراً هائلاً فى العلوم الإدارية والأدوات التى تستخدمها من أجل تحقيق أغراضها ، وعلى وجه الخصوص فى السنوات الأخيرة . . وقد تَبَيَّنَ من دراسات عديدة أجراها علماء التنظيم والإدارة ، أن هناك من المديرين الممارسين ، وغيرهم ، لم يلاحقوا التطور العلمى الذى حدث ، ومن أجل ذلك فإنهم يعجزون عن فهم بعض الأساليب الرقابية الإدارية القائمة على أسس رياضية ، أو الخرائط التفصيلية ، والبيانات والمُلَخَصَات الإحصائية . . ومما لا شك فيه أن نظاماً للرقابة يوضع ولا يفهمه المدير المسئول عن تطبيقه ! . مما لا شك فيه أن مثل هذا النظام يكون غير فعال .

(١) يرى عالم الإدارة « وليم هـ. نيوما » أن نظم الرقابة تكون فى العادة مُصَمَّمة على قدر العملية التى ستُراقَبْ ، وأن الفرد يُمكنه مراقبة بين أربعة إلى ستة أهداف وأن هذا يعتبر كثيراً للغاية فى حالة إذا ما تناولت الرقابة موضوعات معقدة وعاجلة .

يرجع إلى :

"Constructive Control : Design and Use of Control Systems", William H. Newman, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1975).

(ز) يجب أن تتضمن الرقابة إجراء التصحيح :

Controls must assure corrective action

يرى علماء التنظيم والإدارة ، أنه لا ينبغى إطلاقاً وجود نظام للرقابة يستطيع فقط أن يَتَعَرَّف على الأخطاء أو الانحرافات ، لأن نظام الرقابة الذى يقوم فقط بهذا الدور لا يكون قد أدَّى إلاَّ جانباً مُهماً نوعاً ما من وظيفته . . إنما ينبغى على نظام الرقابة السليم أن لا يكتفى فقط بالكشف عن الأخطاء . . إنما عليه أيضاً أن يتعرف على مكان حدوثها . . ومن هو المسئول عن وقوعها ؟ . . وما هى الأساليب أو الوسائل التى تُتَّخذ لتصحيحها ؟ .

معايير استراتيجية الرقابة : Standards for Strategic Control

أوضحنا أنه من العناصر الأساسية للرقابة ، إنشاء معايير ، يمكن عن طريقها قياس الأداء الفعلى ، وتقدير درجة أدائه . . غير أنه يُلاحظ فى بعض الأعمال التى تتم فى الأشكال البسيطة للمشروعات ، يمكن للمدير أن يراقب مختلف أوجه النشاط الذى يتم تحت إشرافه عن طريق الملاحظة Observation . . هذا فى الأشكال البسيطة للمشروعات . . . فماذا فيما يتعلق بالأشكال الأخرى الأكثر تعقيداً ؟ . . مما لا شك فيه أنه يَصعُب فيها تحقيق الرقابة عن طريق الملاحظة . . ومن أجل هذا تُعتبر المعايير عاملاً أساسياً لتيسير مهمة المدير فى القيام بهذه الوظيفة . . فإذا أضفنا إلى ذلك ، أن نطاق إشراف المدير فى المشروعات الكبيرة يُصبح أكثر اتساعاً ، فإن مثل هذا الوضع يفرض عليه أن يُدَقِقْ فى اختيار أحدى النقاط التى يراها أكثر أهمية من غيرها من وجهة نظره ، إذا تحققت هذه النقاط على وجه مُرْضٍ ، يَفْترض أن الأعمال التى يُشْرف عليها تتم على أفضل وجه ممكن ، وعلى هذا الأساس يُركِّز على هذه النقاط الخاصة Certain points ويُعطيها أهمية خاصة Special attention .

ومما لا شك فيه ، أن المثالية فى تحقيق الرقابة تتطلب ضرورة إيجاد مقاييس موضوعية Objective standards ، وذلك حتى يمكن قياس الأداء على هديها [1] ، خاصة وأنه من الصعوبة بمكان تقدير عمل إنسان ما دون أن تلعب الاعتبارات الشخصية دوراً فى ذلك ، فهناك الكثير من المديرين الذين أخطأهم الحكم ، لأنهم استندوا على الجانب المظهرى للمرؤوسين فى الحكم عليهم . . وعلى وجه الخصوص إذا كان هؤلاء يتميزون بشخصية مسلية ومريحة Pleasant personality ، ومن هنا ينبغى اختيار وسائل أخرى منها :

(أ) اختيار نقاط لتحقيق استراتيجية الرقابة :

The selection of strategic control points

ينبغى على المدير أن يَتَخَيَّر بعض النقاط التى يراها من وجهة نظره أكثر أهمية ، لتحقيق وظيفته الرقابية ، هذه النقاط الأكثر أهمية ، هى التى نُطلق عليها « نقاط استراتيجية » ، ويُمكن القول على وجه العموم أنه لا يمكن التأكد التام من النجاح فى المهمة الرقابية اعتماداً على هذه النقاط ، فالمدير قد ينجح أو يفشل فى هذه المهمة ، وعلى المدير أن يسأل نفسه بعض الأسئلة التى منها :

- ماهى أفضل المعايير التى تعكس أهداف إدارتى ؟

What will best reflect the goals of my department ?

(١) يرى العالمان « ماكماهون وبريت » أنه إذا كان هناك اتفاق أكثر بين المستوى الأعلى والمستوى الأدنى فيما يختص بتوزيع الرقابة ، فإنها تكون أفضل فيما يتعلق بمقاييس الفاعلية .

يرجع إلى :

"The Control Structures of Organizations: An Empirical Examination", J. Timothy McMohan and G.W. Perritt, Academy of Management Journal 14 (September 1971).

- ما هى أفضل المعايير التى أستطيع أن أتَعَرَّف من خلالها أن هذه الأهداف لم تتحقق ؟

What will best show me when these goals are not being met ?

- أى هذه المعايير يُمكن أن يقيس الانحرافات غير العادية ؟

What will measure any abnormal deviations ?

- ما هى المعايير التى تعطينى البيانات التى تُوضِّح من المسئول فى حالة إذا ما حدثت أخطاء ؟

What will give me information as to who is responsible if failure occurs ?

- ما هى المعايير التى يُمكن استخدامها ، بأقل تكلفة ممكنة ؟

What standards can be employed at the least cost ?

- أى المعايير أو الأنماط تكون المعلومات التى تتعلق بها مُتاحة دائماً ؟.

What standards is information readily available ?

ولعل هذه الأسئلة المتعددة ، توضح لنا أن اختيار النقاط الاستراتيجية لتحقيق الرقابة ، ليس أمراً سهلاً .. إنما هو فى الحقيقة يُعتبر أحد فنون الإدارة النادرة .

(ب) أنواع المعايير الاستراتيجية : Types of strategic standards

هناك أنواعاً متعددة للمعايير يُمكن عن طريقها قياس درجة الأداء الفعال ، فالخطط العامة التى توضع ، والأغراض التى من أجلها تخطط برامج خاصة

فى المنشآت ، وكل سياسة من السياسات التى توضع ، وكل إجراء من الإجراءات التى تتقرر . . كل هذه تعتبر مقاييس للأداء الفعلى . . والأداء المتوقع . . وهذه المقاييس تتضمن ما يلى :

١ - مقاييس مادية	Physical standards
٢ - مقاييس للتكاليف	Cost standards
٣ - مقاييس لرأس المال	Capital Standards
٤ - مقاييس للإيرادات	Revenue standards
٥ - مقاييس للحسيات والمعنويات	Intangible standards

والمقاييس المادية ، هى تلك المقاييس التى تتصل بأداء القياس غير النقدى Nonmonetary measurement ، وهذه المقاييس شائعة على مستوى مرحلة التشغيل فى المنشآت ، حيث تستخدم المواد الخام Materials ، وتستأجر العمالة Labor ، وتقدم الخدمات Services ويتم إنتاج السلع .

والمقاييس التى تتعلق بالتكاليف ، تتضمن كل ما يتعلق بأوجه الإنفاق النقدى الذى يتعلق بتنفيذ أى برنامج من البرامج ، أو أى عنصر من العناصر التى تحتويها هذه البرامج . . وهذه المقاييس شأنها فى ذلك شأن المقاييس المادية ، شائعة الاستخدام عند مرحلة التشغيل Operating level وتُعتبر هذه المقاييس إلى حد كبير الصلة بين القيم النقدية Monetary values ، وتكاليف العمليات Costs of operations .

أما فيما يتعلق بالمقاييس التى توضع لرأس المال ، فهى متعددة ومتنوعة ، ومن وجهة النظر الواقعية ، فإنها تمثل مقاييس للتكلفة . . حيث أنها تنبثق من

تطبيق المقاييس النقدية على عناصر مادية . . ولكن نظراً لأن لها صلة برأس المال المستثمر فى المشروع ، أكثر من اتصالها بتكاليف العمليات ، فإنها من هذه الناحية تكون أكثر اتصالاً بالميزانية Balance sheet . . ويمكن وضعها فى تصنيف مستقل للمعايير ، ولعل معيار نسب الأرباح الصافية Ratio of net profits ، أو عائد الاستثمار Return on investment يعتبر من أكثر المعايير شيوعاً فى الاستخدام فيما يتعلق بالاستثمارات الجديدة ، وكذلك فيما يتعلق بالرقابة الشاملة . . كما وأن هناك مقاييس أخرى تتعلق بالميزانية نفسها ، كالنسب التى تُوضِّحْ العلاقة بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة ، والأصول الثابتة إلى الخصوم الثابتة ، والديون المعدومة إلى الذمم المستحقة ، والاستثمار الثابت إلى الاستثمار الكلى . . الخ .

وبالمثل ، فإن المقاييس التى تتعلق بالإيرادات ، توجد فى كل مشروع من المشروعات ، وفقاً لنوع نشاطه بأعداد كبيرة . . وهذه المعايير تنبع من صلة القيم النقدية بالمبيعات Arise from attaching monetary values to sales . . فمثلاً فيما يتعلق بخدمة نقل الركاب ، توضح معايير الإيراد نسبة الإيراد عن كل راكب ، محددة بمسافة من المسافات . . وفيما يتعلق بشركات إنتاج الحديد توضح معايير الإيرادات نسبة الثمن لكل طن من أصناف الحديد والصلب المباعة ، ومتوسط البيع بالنسبة إلى كل عميل ، والمبيعات لكل فرد بالنسبة إلى منطقة سوقية محددة . . وهكذا . .

وقد تكون أصعب المقاييس على الفهم ، تلك التى لا تخضع للقياس العددى ، سواء فيما يتعلق بجوانبه المادية أو النقدية . . وفى مثل هذه الحالة تكون المُشكلة أكثر وضوحاً عند ممارسة الرقابة الإدارية . . فما هى المعايير التى

يستند إليها المدير مثلاً لقياس درجة كفاءة وكيل المشتريات فى أحد الفروع . . أو مدير المستخدمين ؟ . . أو مدى استجابة برامج الإعلان لتحقيق الأهداف القريبة والبعيدة للمشروع ؟ . . إلى غير ذلك من الأمور التى توضح صعوبة وضع مقاييس فى مثل هذه الأحوال .

أما فيما يتعلق بالمقاييس الخاصة بالحسِّيات والمعنويات ، فقد يكون هناك سبب هام ، ومما لا شك فيه أنه أهم الأسباب . . هذا السبب يكمن حيث تكون العلاقات الإنسانية هى العنصر الغالب فى الأداء .

"Where human relationships are the dominant factor in performance".

حيث أن عنصر العلاقات الإنسانية الذى يسود ، يكون فوق أساسيات مستويات التشغيل Above the basic operating levels وحينئذ توجد مشكلة تقدير . . فالمفهوم الحقيقى لكلمة جيد Good أو فعال Effective ، أو كفء Efficient . . إنَّ مثل هذه الكلمات تعتبر معانيها مُعَقَّدة إلى حد كبير Extraordinarily complex ، غير أن هذا لا يمنع من إقرار أن هناك الكثير من الجهود التى بذلها علماء علم النفس والإجتماع ، وغيرهم من أجل التَعَرُّف على حقيقة الميول والرغبات والاستعدادات والقدرات ودرجة الذكاء . . إلى غير ذلك ، إلاَّ أنه رغماً عن كل ذلك ، ينبغى أن تظل مقاييس الحكم فيما يتعلق بالحسيات والمعنويات قائمة على حصيلة التقديرات الشخصية Conclusions of considered judgments حصيلة التجربة والخطأ Trial and error ، أو حتى محض التفكير والحدس الشخصى Sheer hunch .

الميزانية كأداة للرقابة : The Budget As A Control Device

تُعتبر الميزانيـة من أوسع الأدوات إنتشاراً لتحقيق الرقـابة الإدارية الفعالة . بل إن البعض يفترض « أن التخطيط للميزانيات هو أداة بقصد تحقيق الرقابة » .

"Budgetting is the device for accomplishing control".

كما وتُعبر الميزانيـة أساساً بما تَتَضمنه من أرقام نوعية معيـنة ، عن مجموعة الخطط التى وضعت من أجل فترة زمنية مـعينة فى المستقبل . . وعلى هذا فإن الميزانيات تُعتبر بيانات عن نتائج متوقعة .

"Budgetting is essentially the formulation of plans for a given period in the future in specific numerical terms. As such, budgets are statements of anticipated results".

وقد توضع الميزانيـات بصور متعددة ، لكى تخدم أهدافاً معيـنة ، كالميزانية الماليـة التى توضع بقـصد خدمة الجوانـب المالية : كالإيرادات والمـصروفات ، وكل ما يتعلق بالجوانب الرأسمالية . . وقد توضع بصورة غير مالية كما هو الحال فيما يتعلق بالميزانيات الخاصة بساعات العمل المباشرة Direct-labor–hours ، أو الميزانيات التى تتعلق بالمواد الخام ، أو الميزانيات التى تتعلق بحجم المبيعات ، أو الميزانيات التى تتعلق بوحدات الإنتاج .

الهدف من الميزانية التخطيطية : The Purpose of Budgetting

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن عملية التخطيط لكل جزئية من أجزاء الهيكل التـنظيمى للمشروع ، ثم تقـسيم هذه الخطط وفقاً للتـقسيمات الإدارية التى يطبقها المشروع ، ثم التجميع لكـل هذه الخطط المترجمة بأرقام تتعلق بكل

جزئـية فى ميـزانية واحدة . . كـل هذ يحـقق التوافـق والإنسجام بـين أجزاء المشروع ككل فـى نطاق الهيكل التنـظيمى . . ويرى البعض أن تـرجمة الخطط إلى أرقام محـددة من شأنه حتماً أن يوجـد نوعاً من النظام ، مـا كان يمكن أن يوجد بغير هذا الأسلوب .

> The very process of reducing plans to definite numbers forces a kind of orderliness that might not otherwise occur".

وترجمة خطط الميزانية إلى أرقام ، تجعل الرؤيا واضحة أمام المدير ، إذ أنه يعرف المـقدار المخصص لكـل بند ، ومن الذى يـقع فى نطـاق سلطاته مـهمة الصـرف ؟ ، وفيمـا ستصـرف المبالـغ ؟ ، وما هى المـصروفات ؟ ، ومـا هى الإيرادات ؟ ، ومـا هى المُكَوِّنات المـادية للـمدخلات أو المخـرجات Physical input or output . . . ؟ . . . ويمثل هذه الخطة الواضحة المُفَصَّلة الدقيقة يمكن للمدير أن يـبذل جهده نحو تنفـيذها وإذا كان على يقين مـن دِقَّتها وصدْقها ، فإن هذا يُعطيه حرية واسعة فى ممارسة حقـه فى تفويض السلطة ، بالقدر الذى تتسـع له مقدرة مـعاونيه فـى العمل ، وفـى حدود الاحتيـاجات التى تـقررها الميزانية . . وبذلك تُصبح الميزانية بما تحويه من خِطَطْ وأرقام ومقاييس أداة فعالة لتحقيق الرقابة الإدارية .

أنواع الميزانيات : Types of Budgets

بما أن الميزانية تُعتـبر أداة من أدوات الرقابة ، وذلك نتيجة للـخطط الفرعية والكلية التى تـترجم إلى أرقام ، فإنها من هذا المنطلق تـنقسم إلى عدة أنواع ، وفيما يلى نوضح الأنواع الرئيسية منها :

١- ميزانيات الإيرادات والمصروفات : Expense and Revenue Budgets

تُعتبر ميزانية الإيرادات والمصروفات من أكثر الأنواع انتشاراً فى مختلف المشروعات حيث أنها تُعَبِّرْ فى صورة نقدية عن مصادر الإيراد ، ومختلف أوجه الإنفاق . . ولعل أهم هذه الميزانيات ، ميزانية المبيعات ، إذْ أنها تُعَبِّر تفصيلاً عن وجهة النظر الرسمية فيما يتعلق بالتنبؤ عن رقم المبيعات . . وبما أن المبيعات تُعتبر حجر الأساس فى التخطيط لكل المشروع ، فإن ميزانية المبيعات تُعتبر الدعامة الأساسية لبرنامج الرقابة التخطيطية .

"The sales budget is the foundation of the company's budgetary control program".

وبالرغم من وجود احتمال لمصادر أخرى من الإيرادات ، كالإيرادات التى تتحقق من الإيجارات ، أو غير ذلك من المصادر . . إلاَّ أن إيرادات المبيعات وخدماتها ، تُشكِّل الدخل الأساسى لمقابلة كافة الاحتياجات .

٢- الميزانيات الإنتاجية ، والمادية ، وتخصيص المساحات المكانية ، والزمنية :

Times, Space, Material, and Product Budgets

يُلاحظ فى ميزانيات العديد من دوائر الأعمال ، أنها تُعدْ الميزانيات المادية للتشغيل على صورة أفضل من الميزانيات النقدية التى تُعدَّهَا لنفس السبب . . وعلى الرغم من أن ميزانيات التشغيل المادية تُتَرجم إلى بيانات نقدية ، إلاَّ أن هذه البيانات والبنود التى تحويها ، يأتى عليها فترة زمنية ، وفقاً للتخطيط المعد تُتَرْجَمُ فيها هذه البيانات إلى ماديات ، وحينئذ تبرز الأهمية التخطيطية والرقابية والإعداد المُمْتازْ لميزانية التشغيل على أسس مادية . . ومن الميزانيات الشائعة الاستخدام فى هذا المجال مثلاً ، الميزانيات التى توضع من أجل ساعات العمل

المباشرة Budgets for direct-labor-hours وميـزانيـات وحدات المـواد الخام Units of materials ، وميزانيات تخصيص المساحات المكانية والتى تُخَصَّصْ فى الخارج بالأقدام المربعة Square feet of space allocated ، وميزانيات الوحدات المنتجة Units produced . . ويُلاَحَظْ أنه فـى معـظم الشـركات الـتى تـضع ميزانيات لوحدات الإنتاج الكلى ، اشتـراك الإدارات التى ترتبط بوظيفة الإنتاج فى وضع هذه الميـزانيات بالقدر الذى تُسهـم به فى الإنتاج النهائـى . . أما فيما يتعلـق بميزانيـة القـوى العاملـة ، فإنه يـعتبر شيئاً مـألوفاً تقديرها إمـا بساعات العمـل ، أو أيام عمل الإنـسان Man-days ، أو بأنواع قـوة العمل المطـلوبة Types of manpower required .

٣ - ميزانيات المصروف الراسمالى : Capital Expenditure Budgets

تُعتـبر ميزانـيات المصروف الـرأسمالى مـن الميزانـيات الهامـة فى مختـلف المشروعات ، حيث أنها تُحدِّدْ بدقة نوعية المصروف الرأسمالى . . فهذه الميزانية مثلاً تُحَدِّدْ القدر من الإنفاق الذى سيُخَصَّصْ للمصنع ، وللآلات ، وللعدد ، وجرد المخـزون السلـعى . . إلى غـير ذلك مـن البنـود التى تـتطلـب ضرورة تخصيص اعتمادات خاصة بها . . وهـذه الميزانيات ، سواء أكانت مُعَدَّة للمدى القريب أو البعـيد ، تحتاج إلى دقة الاهتمام ومهـارة غير عادية Unusual skill and care ، حيث أنها تُحَدِّدْ بـالضبط خطط المصروفـات لإيرادات المشروع . . وبما أن المـواد الرأسـمالـية تُعـتبر فـى الغالـب إحدى العـوامـل الهامـة فى المشروعات ، ونـظراً لأن الاستثمار فى الآلات والعـدد يستمر إلى فتـرة طويلة بحيث يأتى وقت مـعين ينبغى معه استبدال هذه الآلات والعـدد بغيرها ، حيث أنها تـكون فى هذه الفتـرة الزمنية قد اسـتُهلكَتْ ، فالأمر إذن يتطـلب ضرورة

مراعاة احتياجات المستقبل عند وضع ميزانية المصروف الرأسمالى . . وهناك من يرى أنه نظراً لأهمية هذه الميزانيات ، فإنه « حتى كبار المديرين فى الشركات ، الذين يشعرون أنه فى إمكانهم غض النظر عن الميزانيات كأدوات للرقابة على العمليات ، نادراً ما نراهم يخاطرون بعدم وجود أى نوع من الميزانيات التخطيطية التى تتعلق بالمصروفات الرأسمالية » .

"Even the top managers of a company who feel that budgets can be disregarded as instruments of control over operations can seldom risk not having some kind of budgeting of capital expenditures".

٤ - الميزانيات النقدية : Cash Budgets

تُعبِّر الميزانيات النقدية ببساطة عن التنبؤ بالمقبوضات النقدية Cash receipts والمدفوعات التى ستتم . . وسَواءٌ سَمَّيْنَا هذا الوضع بميزانية ، أو غير ميزانية . . إلاَّ أنه يمكن القول أنه الأداة الوحيدة الهامة ذات الفاعلية فى الرقابة على المشروع .

"The most important and effective single tool in control of a business".

ومن بين الأسباب التى تُوضِّح أهمية الميزانيات النقدية ، أنها تأخذ فى اعتبارها ما يكون على المشروع من التزامات ، وتحديد هذه المواعيد ، ثم العمل على الوفاء بهذه الالتزامات فى حينها ، ومثل هذا الإجراء يُعتبر من أهم مُقَوِّمات استمرار المشروع فى أدائه لأعماله ، فى إطار من ثقة المتعاقدين والمتعاملين معه . . كما ونُوجِّه النظر إلى أن المشروع لا يستفيد شيئاً ، إذا

أظهرت حساباته الختـامية أنه يربح . . وعند التحليل يتـبين أن معظم هذا الربح ناتج عن تـقويم المخزون السـلعى ! ، الأمر الذى يـنعكس أثـره على السـيولة النقدية فى المشـروع . . كما وأن الميزانية النقدية تجعـل فى الإمكان ، فى حالة تحقيق أرباح ، ووجود أموال زائدة ، تجعل فى الإمكان استثمارها فى مجالات النشاط التى تعود بعائد على المشروع .

٥ - ميزانيات المراكز المالية : Balance Sheet Budgets

تُمثل ميـزانية المراكز الماليـة ، التَنَبُؤْ بمستقبل المـراكز المالية بالنـسبة لأصول المشروع وخصومه فى فترة معينة ، وكذلك حسابات رأس المال .

> "It is the forecast of the status of assets, liabilities, and capital account of the firm as of particular times in the future".

وفى الحقيـقة ، يُمكن القول أن ميزانـيات القوائم المالية تُؤكِّد دقـة جميع الميزانيـات الأخرى ، وذلك نظراً لأن أية تغيـيرات تحدث فى ميزانيـات القوائم المالية ، إنْ هى إلاَّ التغييرات التى تحدث فى مختلف الميزانيات الأخرى . . هذا بالإضافة إلى أن هناك بنوداً كثيرة فى مـيزانية المراكز المالية ، يُمكن أن تُفْرَدْ لها موازنة تخطيطية على درجات متفاوتة من التفصيل ، وذلك بجوار ميزانية المركز المالى التى تُصَوِّرْ مركز المشروع ككل . . وبجوار مـيزانيات المراكز المالية الشائعة الاستخدام ، مثل ميزانـية المركز المالى النقدى ، وميزانية مركـز الاستثمار المالى . . فإن هنـاك ميزانيات أخرى ، هـى ميزانيات المراكـز المالية الخاص بحـسابات المقبوضات Acounts receivable ، والجـرد Inventories ، والحسابات الـقابلة للدفع Accounts payable .

ويلاحظ أن ميزانيات المراكز المالية تُعتبر نوعاً من أنواع « ملخصات الميزانية Budget summaries » ، وذلك إذا ما كانت تامة Complete ، وبالإضافة إلى هذا ، فإنه توجد « ميزانية رئيسية Master budget » يُلَخَّص فيها جميع أنواع ميزانيات المراكز المالية لمختلف إدارات المشروع . . ويتخذ هذا التلخيص شكل بيان عن الدخل المتوقع . . وقد يكون هذا البيان على جانب كبير من التفصيل ، أو قد يكون فى شكل موجز يقتصر على الإشارة إلى البنود الرئيسية للإيرادات والمصروفات ، والبنود الرئيسية فى ميزانية المركز المالى .

وهناك من يرى ، أنه ليس حتماً أن تكون البرامج المعدة على أساس ميزانيات المراكز المالية كاملة . أى أنه يمكن الحصول منها على مزايا هامة تساعد على تنفيذها ، هذا بالإضافة إلى صعوبات أخرى منها :

أنه قد يكون هناك ميل إلى أن يحل الاهتمام بأهداف الميزانية محل الاهتمام بأهداف المشروع ، « حيث أن مدير أحد الأقسام فى سعيه لإبراز اهتمامه بالالتزام بحدود الميزانية ، قد ينسى أن ولاءه بالدرجة الأولى إنّما للمشروع وأهدافه » .

وفيما يلى النص :

> "Another difficulty with budgeting is the tendency to allow budgetary goals to supersede enterprise goals. In his zest to keep within budget limits, a department manager may forget that he owes his primary allegiance to the enterprise and to the objectives of the business".

٦ - الميزانيات المرنة : Flexible Budgets

لعل من الأهمية بمكان أن نُوجِّه الأنظار إلى الإتجاه المتزايد نحو الأخذ بالميزانيات المرنة ، والسبب فى ذلك إنما يرجع إلى الأخطار التى تنجم عن استخدام ميزانيات تتصف بالجمود . . هذا فضلاً عن الاعتقاد السائد ، والمنتشر على صورة واسعة بين رجال الأعمال ، أنه على قدر توافر المرونة فى الميزانيات ، تتحقق الكفاية ، خاصة وأن الميزانيات المرنة توضع بأسلوب يجعلها قابلة للتغيير بحيث تتواءم مع الظروف التى قد تَجِدّ ، وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بحجم المبيعات أو الإنتاج المتغير .

"They are designed to be variable usually as the volume of sales or production is varied".

ولقد كان الأخذ بالميزانيات المرنة قاصراً إلى حد ما فيما مضى على ميزانيات المصروفات ، غير أن الأخذ بها الآن امتد إلى شتى الفروع . وتستند الميزانيات المرنة أساساً إلى الدراسات التحليلية « فتقوم بتحليل بنود المصروفات لمعرفة كيف يمكن تحديد المصروفات على الوحدة ، وتغير هذه المصروفات مع الحجم الكلى للوحدات » .

"The flexible budget is based upon an analysis of expense items to determine how individual costs should vary with volume".

ويُلاحظ أن بعض أنواع التكاليف لا تتغير مع حجم الإنتاج ، وعلى وجه الخصوص فى المدى القصير الذى يتراوح بين شهر أو ستة أشهر أو سنة ، ومن بين هذه التكاليف مثلاً تكاليف الاستهلاك ، والضرائب العقارية ، والتأمين ،

وصيانـة الآلات والعدد ، وتكلـفة الاحتفاظ بأقـل عدد من الموظفـين بأهداف تحقيق الـرقابة . . وغيرهم مـن الأشخاص المسئولـين ممن تقوم وظائفـهم على أساس استعدادهم لتقديم الخدمات الفورية On a readiness-to-serve basis .

وينبغى أن يكون واضـحاً أن الميزانيات المرنة ، تأخذ فى الاعتـبار التكاليف الثابـتة ، والتكـاليف الأخرى غيـر الثابتــة ، وهى التى تـتغير مـع تَغَيُّر حجم الإنتـاج ، ومن أجل ذلـك فإن هذه المـيزانيات تـختار نـوعاً ما مـن « وحدات القياس Select some unit of measure » بحيث تعكس هذه الـوحدة القياسية التَغَيُّر فى الحـجم ، وتُيَسِّر مهمة فـحص مختلـف الأنواع للتكالـيف المُتَغَيِّرة ، وهى فى ذلك تستعـين بالدراسات الإحصائية ، ووسائل التحلـيل الهندسى إلى غير ذلك مـن الأساليب التى تَتَعَرَّف علـى كيفية تغير الـتكاليف مع تغـير حجم الإنتاج .

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح ، أن المـيزانيات توضع بالدرجة الأولى لكى تكون أداة لتيسير مهمة « التنظيم الإدارى » ، ومن أجل ذلك فإنها تُصَمَّمْ على اختـلاف أشكالها بحـيث تُيَسِّر الهدف الذى من أجـله صُمِّمَت . . وعلى هذا الأساس ، فينبغى على المديرين أن يكونوا على أعلى قَدْر من الفهم لجميع بنـودها . . كمـا وينبـغى أن يُلاحظ أيـضاً أن المـديرين وإن كـانوا يسـتعيـنون بالمتخـصصين فى شئون الميزانـيات فى المشروع ، إنما يحدث ذلـك وفقاً للإدارة الاستـشاريـة ، وأن مديرى الميـزانيــة وإن كانوا يُسـهمون فى تـصميـم هذه الميزانـيات ، إلاَّ أن دورهم لا يتـعدى الإدارة الاستشاريـة ، بمعنى أن الـبرامج الخاصة الـتى يعدهـا المديرون فيـما يتعـلق ببنـد من بنود المـيزانية . . إنمـا هى مسئوليتهم ، وقد أوضحت الدراسـات أنه لا يُمكن أن يتحقق نجاح أى برنامج إذا أوكل أمره إلى مدير إدارة الميزانية وحده .

وأخيراً . . فإنه فى سبيل تحقيق مرونة الميزانيات ، لجأت الشركات إلى أسلوب جديد فى هذا الشأن ، وهو « إنشاء ميزانيات بديلة لأحْداثْ المستقبل المتغيرة Alternative budgets for alternative eventualities » . . وعلى هذا الأساس ، فإن الشركة تُنشىء ميزانيات تشغيل لما قد تتوقعه من مستويات ، فمثلاً تُنشىء ميزانية للتشغيل مرتفع المستوى High level operation وميزانية للتشغيل المتوسط Medium level وميزانية أخرى للتشغيل المنخفض Low level . . وبعد إعداد هذه الميزانيات يتم الموافقة عليها جميعاً ، ثم البدء بتنفيذ الميزانيات التى تتفق مع الأوضاع والظروف المحيطة . . أى تبليغ المديرين بالميزانية التي ستُستَخدم ، حتى يتم التخطيط للإنتاج ، والرقابة على هَدْيها . وينبغى التأكُّد دائماً من أن الخطط واضحة ومفهومة وقابلة للتنفيذ .

كما نوجه النظر إلى أن المشروعات تَسْتَخْدم وسائل عديدة ، بجوار استخدامها للميزانيات بأهداف الرقابة . . كاستخدام البيانات الإحصائية وعرضها فى صورة خرائط توضيحية . . ومن الخرائط الهامة ، تلك الخريطة التى تُوضّح الحد الأدنى لرقم الأعمال الذى ينبغى تحقيقه حتى تتمكن المنشآت من تغطية جميع مصاريفها وتحقيق ربحاً مناسباً ، وهى الخريطة التى يطلق عليها « خريطة نقطة التعادل Breakeven chart » وكذلك استخدام التقارير التى توضح مختلف المشكلات[1] ، وغالباً ما يستكشف الخبراء المسئولين عن كتابة التقارير تَفَهُماً ممتازاً لكثير من المواقف التى تبدو فيها الأوضاع غير سليمة ، ويقدمون التوصيات التى تؤدى إلى تحسين جوانب متعددة . . كتحقيق وفورات فى التكلفة . . أو الاستخدام الأمثل لرأس المال . . إلى غير ذلك من الأمور التى لا تستطيع أن تكشف عنها أية ميزانية ، أو أية خريطة إحصائية .

(١) نرجو التكرُّم بالرجوع إلى مرجعنا « التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة والمتواصلة » حيث أوردنا شرحا تفصيليا للعديد من هذه الخرائط .

الرقابة على الهيكل التنظيمى :

Control Over Organization Structure

أوضحنا مـن قبل أن التنظيم يـستهدف تحقيق أهداف المـشروعات ، وعَرفْنا أهمية تحليل الوظائف والأعمال ، ثم تقسيمها بالأسلوب الأمثل الذى يتفق مع نشاط المشروع ، ثم تصميم الهيكل التنظيمى المناسب . . ويتطلب الوصول إلى هذا وضع خطة سليمة للتنظيم ، تسترشد بها المنشآت فى توجيه نشاطها وتحقيق أهدافها . . ويرى علمـاء التنظيم والإدارة ، أن غياب مثل هذه الخطـة السليمة يتسبب عنه إعادة التنظيم المستمر فى بعض الشركات [١] .

"The absence of appropriate planning often accounts for continuous reorganization in some firms".

وقد لـوحظ فـى كثيـر من المشـروعات عـجزها عـن الاحتفـاظ بالخـرائط التنظيمـيـة التى تُوضّح حقيقة الأوضاع فـيها ، وذلك نظراً للتغيـيرات المستمرة فيهـا ، فبعد طبع الخـرائط التنظيـمية تَبْرُزْ أنواعاً مـن المشكلات تقتـضى إعادة التنظيـم ، الأمر الذى تُصبح معه الخرائـط المطبوعة لا تُعبِّر عن التغـييرات التى حدثت . . وقد يكون هـذا الأسلوب ضرورياً ، حيث أنه يستـند إلى اعتبارات هامة توجب ضرورة إجرائه ، إلاَّ أنه فى جميع الأحوال غالباً ما يرجع إلى عدم وجود التخطـيط الدقيق ، أو إجراء تصرفـات « قبل أن يصل التخطـيط الملائم إلى مرحلة النُضج » Before adequate planning could come to fruition .

(١) "Organiozation of Industry, by A. Brown (Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, Inc., 1947).

مقارنة التنظيم الحالى بالمثالى :

Comparison of actual with ideal organization

يرى علماء التنظيم والإدارة أن هناك فوائد عـديدة تعود على المنشآت نتيجةً لاهتمامـها بالتطور المـثالى الذى ينبـغى أن يكون عليـه التنظيم ، إن مـثل هذا الاهتمـام ، يُوضِّح الجوانب التى يـرغب المديرون فى تحـقيقها فـى أسرع وقت ممكن ، وبذلك تُصـبح صورة التنظيم المـتوقعة [1] مُرشداً أو دلـيلاً عنـد إجراء التغيُّرات المتوسطة Intermediate changes . . بحيـث تؤكد أن هذه التغـييرات تتم بـالأسلوب الذى يُحقِّق التـنظيم الأمثـل المنشود . . ولعل هـذا يُوضِّحُ لنا العناية القصوى التى ينبغى أن يوليها المديرون لـتخطيط الهيكل التنظيمى النهائى . . الذى يُعتـبر فى نفس الوقـت أداةً رقابية هامـة عند إجراء أية تعـديلات فى التنظيم .

ويُمكن للمـديرين عن طريق عقد المقارنـة بين الهيكل التنظـيمى الحالى ، والهيكل التنظيـمى المثالى ، أن يتعرفوا على المزايا التى قد تـحقق بسرعة فائقة . . وهناك جـانب آخر ينـبغى أخذه فـى الحسبان ، وهـو أن مديرى الإدارات والأقسام غالباً ما يتـقدمون باقتراحاتهم لتعديلات فى هيـاكل أقسامهم ، وتكون نظرتـهم الحقيقيـة من وراء هذه التعديـلات ذات ميول شخصيـة ، الأمر الذى يجعل من هيكل التنظيم المثالى أداةً هامة للرقابة فى يد الرؤساء الأعلى ، حيث يَتَّخذُون قرارهم بالمـوافقة على هذه التعـديلات أو عدم الموافقة عليـها فى ضوء

(١) أوضح العالمان « ماكماهون وبريت » أن عامل التنبؤ بالأداء الـتنظيمى يعتمد بالدرجة الأولى على مقدار الرقابة .

يرجع إلى :

"Toward a Contingency Theory of Organizational Control", By Timothy McMohan and G.W. Perritt, Academy of Management Journal (December 1973).

التنـظيم المثالى ، وبـذلك نُوَفِّر أيضاً على هـؤلاء الرؤساء جهدهم الـذى كانوا سيبذلونه فـى إعادة التفكير عندما يـتقدم كل رئيس قسم أو إدارة باقتـراحه فيما يتعلق باعادة التنظيم .

دليل التنظيم كأداة للرقابة :

Organization manual as a control device

يتضمن دليل التنظيم جميع الخرائط التى تتعلق بالهيكل التنظيمى للمشروع .. أى يتضمن خرائط تفصيليـة لمختلف الإدارات والأقسام ومختلف الوحدات والأجزاء .. كـما يتـضمـن أيضاً دلـيل التـنظيـم مُلَخَصاً يُوضِّح المـسئولـيات والسلطات الممنوحة لمختلف الرؤساء .. وواضح أن إجراء مثل هذا الجهد ليس بالعمل الهيِّنْ ، فهو جهد ضخم وتتكلف المنشآت من أجل إتمامه الكثير .. غير أن هذه الأموال إذا أُنفقَتْ على حُسْن إتمام هذا الدليـل تكون فى محلها تماماً ، إذ أن له مـزايا هامة وكـثيرة .. ومنـها مثلاً أن يَعْرِفْ كـل رئيس من الـرؤساء حدود مسـئولياتـه وسلطاتـه ، فلا يطغى أحـدهم على مـسئوليـات غيره ، أو يتصرف بأسـلوب يُضَخِّمْ لنفسه سلطات فى المـنشأة ويبنى لنفسـه إمبراطوريات Build up personal empires .. وعنـد حدوث أى نـوع من المـنازعـات أو الاختلافات فـى المواضيع التى تتعـلق بالتنظيـم ، فإن دليل التنظيـم يكون هو الأفضل ، ويكون هو الحكـم .. هذا بالإضافة إلى أن الطبعات المتتالية لدليل التنظيم فى المنشآت توضح التطور التنظيمى لتحقيق الهيكل التنظيمى الأمثل .

مراجعة وإقرار التغييرات التنظيمية :

Review and approval of organization changes

لعـل من الأهميـة بمكان أن نوضـح أن هناك ظروفـاً تَجِدّ أمام المنشـأة تجد نفسها أنها فى حاجة إلى إجراء تعديلات فى هيكل التنظيم ، غير أنها تجد نفسها فى بـعض الأحوال عـاجزةً عن أدائـه نظراً لـلجـمود الذى يَتَّسم بـه الهيـكل التنظيمى الـقائم . . ومما لا شك فيه أنه لا ينبغى أن يعـوق المديرين عن أدائهم لجهودهم أية عـوائق لمقابلة الظروف الجديـدة ، وذلك نتيجة لعلاقة الـتبعية أو العبودية لخريطة التنظيم القائم .

"Managers should not be hampered in their efforts to meet new conditions by any slavish adherence to a chart".

كما ويـهمنا أن نـوضِّح ، أن الحرية الكـاملة فى إجـراء أية تعديـلات فور الشعـــور بالحاجـة إلى إجرائـها ، قـد يؤدى إلى نوع مـن الفوضى chaos . . وعلى هذا ، فإن الأسلـوب الأفضل هو ضرورة إجراء مراجعة دورية لـلهيكل التنـظيمى بصـفة مستـمرة . . وينبغـى أن تتضمن هـذه المراجعة ، الأسـاليب الإجرائية التى يُمكن للمديرين أن يَتَّبِعوهـا عند رغبتهم فى إجراء أى تعديل من التعديلات .

والأخـذ بمـثل هذه الأساليـب يعنى وجـود خُبراء متخـصصين فى شـئون التنظيم ، وأن هؤلاء الخبراء على استعداد للقيام بالدراسات اللازمة التى تتطلب إجراء أى تعديل ، وأنهم سيكونون تحت تَصَرُّف المسئولين فى أسرع وقت ممكن . . ويُفضل علماء التنظيم والإدارة مثـل هذا الأسلوب نتيجة لما لاحظوه من أن الانتظار الـطويل لإحداث التغييـر المطلوب A long-pending change له تأثـير

عكسى على الروح المعنوية ، أكثر من إجراء التغيير فى حد ذاته . . ولذلك فإن تحقيق الرقابة الفعالة يتطلب ليس فقط توضيح الإجراء الرسمى الذى ينبغى اتباعه من أجل طلب التغيير أو التوصية بإحداث التغيير ، بل ينبغى أيضاً الإستعانة بخبراء على جانب كبير من القُدرة والمهارة ، ممن يولون مثل هذا الموضوع عظيم عنايتهم .

ويرى البعض ، أنه حتى فى الشركات التى لا يُمكن أن تتحمل ميزانياتها وجود خبراء متخصصين فى شئون التنظيم بصفة مستمرة من أجل القيام بمقتضيات التخطيط والتنظيم والمراجعة الدورية المستمرة ، فإنها ينبغى أن تعترف بأهمية هذا الأسلوب فى تحقيق الرقابة الفعالة ، وأن تعهد إلى رئيس الشركة ، أو الهيئة الإدارية العليا بالقيام بهذه المهمة . . وفى حالات أخرى قد يكون الاستعانة بمستشارين خبراء فى التنظيم والإدارة من الخارج مُحَقِقاً للفائدة المطلوبة .

وعلى أى حال ، ينبغى أن يكون واضحاً ، أنه فيما يتعلق بأى تخطيط تنظيمى ، أو رقابة تنظيمية ، ضرورة إجرائهما بحيث يتلاقيان مع أهداف المشروعات . . وهذا يتطلب ضرورة إعْطاء حُرية واسعة للمديرين للاشتراك فى وضعهما ، وكذلك تقرير أكثر الأساليب فَعَالِية لتحقيق أهداف إدارتهم لأقسامهم ، وينبغى أن يتم ذلك فى إطار منح السلطات بالقدر الذى يتناسب مع المسئوليات ، وأن لا يحدث أىّ نوعٍ من الغموض فى ذلك ، حتى يمكن أن يسير العمل فى يسر وفى تناسق من أجل تحقيق الأهداف .

الرقابة على السياسات : Control of Policies

أوضحنا من قبل ، أن السياسات تُعتبر جوانب مُرشدة عند التفكير فى اتخاذ القرارات ، وأن الأهداف السابق تقريرها تُعتبر فى حد ذاتها سياسة عامة ، « وذلك لأنها تعطى مختلف الوحدات المرشد الرئيسى لطريقة التفكير والعمل ، وهذا لا يعنى أن هذه السياسات تُحَدِّدْ بالضبط . . كيف ستؤدى الأشياء ؟ . . ومتى ؟ . . وبواسطة من ؟ . . إن هذه من وظائف الإجراءات » .

> "They do not state specifically how something will be done, when, or by whom ?... Such is the function of a procedure".

أى أن السياسات تُحَدِّد أسلوب التفكير عند المديرين . . فمثلاً قد تتبنى إحدى الشركات سياسة عامة من شأنها « عدم مقاضاة عملائها أياً كانت الأحوال Never suing a customer » والأخذ بهذه السياسة لا يُحَدِّدْ بالضبط ما الذى ينبغى عمله ؟ . . بل يُترك أمر التنفيذ للمديرين يتصرفون فيه بالأسلوب الذى يُمكّنهم من تطبيق هذه السياسة . . وفى هذه الحالة مثلاً قد يرى المديرون أن أفضل أسلوب لتطبيق هذه السياسة ، هو أن يَتَحرُّوا بدقة عن العملاء قبل الدخول معهم فى أى نوع من أنواع المعاملات ، أو يأخذوا بأسلوب معين لتأكيد إنتظام الدفع . . إلى غير ذلك من الوسائل . . أى أن الأمر يوكل إلى براعة المديرين Ingenuity of the managers .

وينبغى أن تتضمن الرقابة على السياسات ، تقرير ما إذا كانت السياسات المتعددة والتى تتعدد بقدر تعدد المستويات الموجودة فى الهيكل الإدارى ، تقرير ما إذا كانت هذه السياسات فى صالح الشركة أم لا . . ومدى تطبيق هذه السياسات فعلاً . . وتقرير مدى صلاحية السياسات يتطلب ضرورة تقييمها ،

أما تقرير مدى تطبيقها فانه يرتبط بتوضيح هذه السياسات ومدى ملاءمتها وانسجامها مع نشاط مختلف الوحدات فى المشروع .

توصيل مفاهيم السياسات : **Communication of policy**

أوضحنا من قبل أن التطبيق السليم للسياسات ، يرتبط ارتباطاً كبيراً بالتَفَهمُ الواضح لختلف جوانبها . . من أجل ذلك ينبغى على المنشآت أن توجد أسلوباً فعالاً لتوضيح وتوصيل كافة المعلومات التى تتعلق بالسياسات التى تأخذ بها . . ومما لا شك فيه أن الوضوح الفكرى للسياسات يتطلب من المديرين أن يبتعدوا عن الأسلوب التقليدى الذى كان مُتَبَعاً ، والذى مازال مُتَبعاً فى بعض الوحدات الصغيرة . . هو « عدم كتابة السياسات استناداً إلى أن المديرين قادرين على تَذَكُّر الظروف التى دفعت المنشآت إلى تقرير سياسات معينة . . أى أنهم يستندون إلى الذاكرة !! . . » إنَّ مثل هذا الأسلوب إن جاز تطبيقه فى الوحدات الصغيرة ، فلا ينبغى إطلاقاً تطبيقه فى الوحدات الكبيرة ، خاصة وأن مجتمعنا الدولى المعاصر يشهد فى كثير من الأحيان تغيير فى المناصب القيادية الكبرى سواء فى الشركات أو فى غير ذلك من الأجهزة التى ترتبط بالخدمات ، الأمر الذى يَتَحَتَّم معه أن تكون السياسات الإدارية دائماً مكتوبة . . ومفهومة . . وواضحة . . لأنها كما ذكرنا المرشد الأساسى لطريقة التفكير والعمل .

اكتشاف أخطاء السياسات : **Detecting policy failures**

أوضحنا مدى ارتباط السياسات بتحقيق الأهداف ، الأمر الذى يتحتم معه دائماً مراجعة هذه السياسات لاكتشاف ما قد يكون فيها من أخطاء . . وأن اكتشاف هذه الأخطاء « يعتبر فى الدرجة الأولى من الأهمية » .

ويمكن اكتشاف الأخطاء عن طريق الوسائل الآتية :

(أ) عدد طلبات التعديل للسياسات :

Number of appeals for modifications

كثيراً ما يكون التابعين الذين على صلة وثيقة بحركة العمل الفعلية ، من أوائل الأشخاص الذين يشعرون بعدم ملاءمة السياسة المقررة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية فى مجالات عملهم ، فقد يلاحظون أن تطبيق سياسة معينة يترتب عليه السير فى إجراءات روتينية باهظة النفقات . . أو تحقيق خسائر فى المبيعات . . أو عدم الدقة فى تسعير المنتجات . . إلى غير ذلك ، الأمر الذى يدفعهم إلى التَقَدُّم بطلبات لتعديل هذه السياسة . . ويلاحظ أنه إذا كان عدد الطلبات التى يَتَقَدَّم بها المرؤوسون قليلاً ، فإن ذلك يُعتبر أمراً عادياً . . أما إذا تراوح عدد الطلبات بين الارتفاع والانخفاض ، فإن هذا يعنى فشلاً فى تطبيق السياسة .

(ب) وجود مظاهر للصراع القائم : Existence of evidence of conflict

قد يكتشف المسئولون أن تطبيق سياسة معينة ، يتعارض مع قواعد المجتمع ومفاهيمه السائدة . . كأن تكون سياسة الإعلان مثلاً متعارضة مع تَحَرِّى جوانب الصدق التى تفرضها سياسة الحكومة فيما يتعلق بالإعلان ، وهذا يعنى أن سياسة الشركة تتعارض وتتصارع مع أهداف اجتماعية واسعة ، الأمر الذى يفرض على الشركة مراجعة هذا الخطأ فى السياسة ، وما قد يترتب على تطبيقها من نتائج .

(ج) تحوّل فى الوضع التنافسى : Deteriorating competitive position

ينبغى علـى الشركة أن تُتابع باستمـرار التقارير التى تتعلـق بأوضاع ومراكز المنافسين . . فإذا كانت الشركة صناعية مـثلاً ، فإن عليها أن تُتابع التقارير التى تتعلق بمنافسـيها من الشركات الصناعية ذات النشاط الـصناعى المماثل ، ووضع كل منافـس مـن المنافسين فـيما يتعلق بمركـزه النسبى بالنـسبة لحجـم النـشـاط القائم . . فإن المـنافسة قد ترفع من المـراكز النسبية لإحدى هـذه الشركات وقد تَخْفِضْ من المراكز النسـبية لأخرى . . كل هذه الأمور وغيرها يـنبغى أن تكون موضع الدراسة المسـتمرة . . وحقيقةً أن مثل هذه الـدراسة قد لا تُسفر عن أن السياسـة التى تُطبقها الشـركة سياسة سيئـة ، ولكنها قد تُفيد فـى التَعَرُّف على بعض جوانـب أخرى . . أو ربما مع مزيد من البـحث والتدقيق يتـبين أن هناك أخطاء فى السياسة حيث أن الإطار العام للسـياسة يُسهم فى تكوين طبيعة خطط المشروع .

Framework of policy establishes the nature of plans.

الرقابة على السياسة : Policy control

يمكن تحقيق الرقابة على السياسة بوسائل متعددة منها ما يلى :

(أ) مـن أهم هــذه الـوسائـل [1] التأكُّد مـن أن المديرين الـذين سيراقـبـون السياسات ، قد قاموا بدور هام فى تكوينها .

"To make certain that the managers who are to observe policies have an important part in their formulation".

(١) Top-Management Organization and Control, by P.E., Holden, L.S. Fish, and H.L. Smith (N.Y. McGraw-Hill Book Company, Inc., 1951).

والسبب فى التأكيد على أهمية ذلك ، أن المشاركة أو الإسهام فى تكوين السياسات من قِبَل المديرين ، يُوَلِّد عندهم المسئولية فى تحقيق نجاحها ، ومن منطق هذه المسئولية يُتابعون بدقة مراحل التنفيذ وذلك للتأكد من أن التنفيذ يسير سيراً حسناً .

(ب) ينبغى أن تكون السياسة مُعلنة ، وذلك لأن إعلانها يُمكِّن من التعرف على مختلف جوانبها ، وبذلك يمكن مراقبة حسن تنفيذها . . هذا فضلاً عن أن السياسات المكتوبة والمعلنة ، تعطى الدلائل على أنها بُنيت على قرارات صائبة ، وتُلْزِمْ المديرين بضرورة اتباعها ، وعدم انتهاكها . . ولو فُرِضَ وحدث أن أحد كبار المديرين قد قام بانتهاكها ، فإنه سرعان ما يجد أحد معاونيه ينبهونه إلى ذلك ، لأن الأمر لن يسلم من انتقاد زملائه له ، وكذلك انتقاد المرؤوسين . . بالإضافة إلى ما قد يَتَّخذْه الرئيس الأعلى من تصرفات لتصحيح الأوضاع النظامية التى تتعلق برؤساء المواقع Disciplinary action of superiors .

(ج) ومن بين الوسائل الهامة لاختبار دقة السياسات . . قياس النتائج التى تترتب على تنفيذها . . فمثلاً إذا كانت سياسة العلاقات الصناعية قائمة على أساس الاحتفاظ بالإنسجام فى علاقات العمل بين الإدارة والعمال ، وتَجَنُّبْ الوقوع فى الخلافات ، فإنه من أجل تحقيق مثل هذا الهدف ، ينبغى أولاً دراسة ملفات الشكاوى والتظلمات Review of grievance files فإن دراسة مثل هذه الملفات ستساعد على كشف كثير من النقاط التى تُسهم فى وضع سياسة تُمكِّن من تحقيق الهدف المطلوب .

(د) ينبغى تَجَنُّب الوقوع فى خطأ جمود السياسات . . أى عدم مرونتها ، وذلك لأن النشاط الاقتصادى بوجه عام ، والنشاط الصناعى بوجه خاص

. . يتعرض لمتغيـرات كثيرة . . الأمر الذى يتحتم معه مـراجعة السياسات بصفة دورية . . وقد توجد بعض المنشآت التى لا تتعرض لتغيير السياسات بصفـة مستمرة ، وذلـك كما هو الحال فى شـركات التأمين ، والـبنوك ، والمرافق العامة Public utilities . . غير أنه من جانـب آخر توجد شركات تتعرض لمنافسات حادة ، الأمر الذى يفرض عـليها أن تستخدم ملكة الخلق والإبداع والإبتكار لمـقابلة هذه المنافسة ، وهـذا يستتبعه بالـضرورة تطوير وتغيير فى السياسات . . وكذلك فإنه فـى مجتمعنا الدولى ، توجد بعض المنشآت التـى يرتبط نشاطها ارتباطـاً وثيقاً بالأحداث السياسـية ، مثل هذه المنشآت أيضاً تجد نـفسها فى وضع يفرض عليها ضرورة مراجـعة سياساتها فى ضوء هذه الأحداث .

الرقابة على الإجراءات : Control over procedures

الإجراءات كما يعرفها « ر.ف. نيوشل R.F. Neuschel » [1] هى الوسيلة التى عن طريـقها تتم الأعمال المتـكررة فى دوائر الأعمال ، وتأخذ طـريقها فى السير قُدُماً ، ومُراقبتها ، وكذلك تَوَقُّفها عن الأداء .

"Means by which all repetitive business action is initiated, carried forward, controlled, and stopped".

وفى الحقيقة ، إن الإجراءات هى التى تُحَدِدْ : مَنْ ، وكَيف ، ومَتى يقوم الأفراد بالعـمل ؟ . . ومن ثم فإن هذه الإجراءات إذا كـانت قد صيغت بـعناية ووضوح ، فإنـها تُيَسِّر على المسـئول عن الإدارة التنـفيذية ومـستشاريه مـعرفة

(١) Streamlining Business Procedures, By R.F. Neuschel, N.Y. McGraw–Hill Book Company, 1950.

أفضل الأساليب التى يُمكن عن طريقها تحقيق القيام بأوجه النشاط المتكرر بأعلى قدر من الفعالية ، وبما يتناسب أيضاً مع القيم الموضوعة والتى تَتَلاءَمْ مع ظروف البيئة . . وتُعتبر الإشارة هنا إلى القيم وظروف البيئة إشارة على جانب كبير من الأهمية ، نظراً لأن هناك بعض الضغوط الخارجية ، التى قد يكون لها أثرها على المنشآت بحيث تسمح لنفسها بتبنى بعض أساليب غير اقتصادية Uneconomic practices . . كما هو الحال إذا ما وجدت ضغوط مِنْ قبل المنافسين . . أو من قبل مصلحة الضرائب . . أو الأجهزة المسئولة عن التفتيش على تطبيق المنشآت لقوانين العمل . . الخ .

ولعل من الأهمية بمكان أن نُوضِّح أن الإدارة العلمية منذ نشأتها قد اعترفت بأهمية الإجراءات ، غير أنها حَذَّرَتْ من المغالاة فى نظم الإجراءات بحيث تصبح أداة من أدوات التعقيد ، أو طول الإجراءات ، فهنرى فايول مثلاً حذر قائلاً : أنه ينبغى على الإدارة أن تحارب ضد كثرة التعليمات ، والروتين ، وكثرة المنشورات التى تستهدف الرقابة » .

Fight against excess of regulations, red tape and paper control.

إن الإجراءات كأسلوب حسن تستخدمه الإدارة لتوضيح سير العمل ، قد تتعرض لمخاطر معينة ، كسوء الفهم ، أو سوء الإستخدام بحيث تصبح « عبئاً ضاراً على الإدارة الحسنة . Deleterious to good management »

بعض مشكلات الإجراءات : Problems created by procedures

قد تتسبب الإجراءات فى كثير من المشكلات .. ومعظمها يرجع إلى ما يصاحب الإجراءات من تعقيد Complexity ، أو إهمال Obsolescence ، أو ازدواج Duplication ، أو عدم مرونة .. وفيما يلى نوضح هذه النقاط فى إيجاز :

(أ) فالتعقيد غير المناسب ، قد يكون مرجعه إلى أخطاء فى الهيكل التنظيمى ، كعدم وضوح المسئوليات والسلطات ، أو المغالاة فى الأخذ بقاعدة المركزية ، أو التجاوز عن وحدة المقاييس فيما يتعلق بالعمل الواحد ، أو الإسراف فى منح المكافآت للمرؤوسين الذين تتعاطف معهم الإدارة ، بغض النظر عن أن أعمالهم تتكافأ مع ما يقومون به من أعمال .. إلى غير ذلك من التصرفات التى تتنافى مع مبادئ التنظيم السليم ..

(ب) أما فيما يتعلق بالإهمال ، فقد يحدث فى بعض الأحوال أن تطرأ عمليات جديدة ، تتطلب ضرورة وضع إجراءات جديدة مناسبة لها ، غير أن العمل قد يسير دون وضع هذه الإجراءات ، وفى نفس الوقت يظل هناك فهم لدى القوى العاملة بسريان أساليب الإجراءات القديمة على العمليات الجديدة ، ثم يتضح عدم تَنَاسُبها ، فيحدث نوع من الارتباك فى العمل سببه الإهمال فى صيغة إجراءات جديدة ، أو عدم إلغاء الإجراءات القديمة إذا اتضح عدم صلاحيتها .. ومما لا شك فيه أن التغيير يُعتبر قوة هامة فى جميع المشروعات تقريباً Change is an important force in nearly all enterprises ، وهناك حقيقة معروفة فى دوائر الأعمال ، وهى أن المنشآت أُسِسَّتْ لتنمو وتزدهر ، ويترتب على نموها كِبَر أحجامها ، الأمر الذى يتحتم معه إجراء تغييرات تتناسب مع هذا النمو سواء فى

العمالة . . أو فى الآلات . . أو الأسواق . . إلى غير ذلك من مقتضيات النمـو والتوسُّع . . والذى يـنبغى أن يُصاحـبه دائماً تـعديل فى أسـاليب ومستويات التطبيق القائمة Modification of a standard practice .

(ج) وقد تحـدُث أخطـاء فى الإجـراءات نتيـجة لـوجود نـوع من الازدواج أو التكرار ، كمـا هو الحال إذا ما أصَرَّ بعض المديرين عـلى ضرورة الحصول على الأسـاليب الإجرائية والـرقابية التـى تُتَّبَعْ فى إدارات أخرى ، أو إذا أرسلوا يـطلبون بالـبريد بيـانات معينـة . . أو أنهم نتيـجة لعدم الـثقة لا يلتزمون بـالنُظُم الموضوعة فقط ، إنما يُزيـدون عليها بأن ينشـئوا سجلات تتعـلق باداراتهـم وأقسامهـم اعتقاداً مـنهم أنهـا ستكون سـنداً لهم عـند الضرورة فى إثبات نقاط معينة ، قد تكون موضع خلاف فى المستقبل . . الخ .

(د) وقد تتسبـب عدم المرونة فى إحداث كثير من الأخـطاء ، وذلك لأن هناك بعض الظـروف التى قد تطرأ ، ويـتطلب مواجهـتها نوعاً من المـرونة فى الإجراءات ، كما هـو الحال فى أوقات الأزمات ، فإن المديريـن يُفضلون فى مثـل هذه الأحوال تجاهـل الإجراءات . . ويُعتبر تـصرفهم هـذا عملاً سليماً فى أغلب الأوقات It is sound business to do so oftentimes . . كما وقد يحدث فى بعض الأحيان أن يجد رئيس مجلس الإدارة شركته فى وضع استراتيـجى يَتَحتم معه أن يتخذ قـراراً بالقيام بعملـيات شراء أو بيع دون أن يتبع فى ذلك الأساليب الإجرائية المعتادة . . الأمر الذى ينبغى أن تسـمح الإجراءات بـاتباعه ، لأنـه يتعـلق بكـيان الشـركة ومستـقبلـها ، ومستقبل العاملين فيها .

ويتطلب القيام بمقتضيات الرقابة على الإجراءات ، توافر الشرطان الآتيان :

الشرط الأول : ينبغى على المديرين والرؤساء فى أى مشروع من المشروعات أن يكون لديهم العزم والتصميم على أن تسير أعمال الشركة وفقاً للأساليب الإجرائية المقررة ، ويتطلب هذا أن يستخدموا سلطاتهم فى إلزام مرؤوسيهم باتباعها إلى أقصى حد ممكن .

الشرط الثانى : ينبغى توافر مواصفات معينة فى أولئك الذين يوكل إليهم مهمة وضع وصياغة الإجراءات .

ويمكن القول أنه نظراً لنُدرة من تتوافر فيهم هذه الصفات ، فإن الشركات تعمل على استئجار هذه الخبرة من الخارج . . أما الشركات القادرة فغالباً ما تُنشىء لنفسها جهازاً استشارياً للإجراءات .

ومما لا شك فيه أن إعداد كُتَيِّبات للإجراءات Procedure Manuals ، تتضمن شرحاً وافياً للإجراءات الرسمية المتبعة فى المشروع ، يُعتبر من أفضل الأساليب التى تصلُح لممارسة الرقابة الفعالة ، حيث يُمكن دائماً الرجوع إليها فى حالة اختلاف وجهات النظر ، أو حدوث أى نوع من أنواع المنازعات التى تتعلق بالأساليب الإجرائية . وهذا لا يمنع إطلاقاً من مراجعة الإجراءات بصفة دورية للتأكد من ملاءمتها ، ومسايرتها للأوضاع ، وتطويرها إن اقتضت الظروف ذلك .

الرقابة على الأفراد : Control of Personnel

يتعلق موضوع الرقابة على الأفراد بتنفيذ السياسات والاتفاقات التى يرتبط بها المشروع قبل موظفيه .

"The issues in the control of personnel relate to the fulfillement of the policies and agreements concerning, the relationship of the enterprise to its employees".

وكل مشروع من المشروعات لـه سياساتـه الخاصة به ، سواء أكـانت هذه السياسـات مكتوبة أو غيـر مكتوبة ، وتتضـمن هذه السياسـات نوع الأشخاص الذى ينوى المشروع استئجارهم ، وكذلـك حفزهم على العمل ، والروح التى ينبغـى أن تسود الاتفاقات الـتى تُعقد . . وتَستهـدف وسائل الرقابة مـنع ما قد يحـدث من انحـرافات عـن السيـاسات الموضـوعة ، واتـخاذ كافـة الإجراءات لتصحيح هذه الإنحرافات [1] .

الحاجة إلى الرقابة : The need for control

مما لا شك فيه ، أن جميع الشركات ترغب فى أن يكون لديها قوى وظيفية على أعلى درجة من الكفاءة والمهارة . . غيـر أننا ينبغى أن نأخذ فى الاعتبار أن رغبة الشركات شىء . . ووضع هذه الرغبة موضع التنفيذ شىء آخر . . وعلى أى حال فإن هُناك سؤالاً دائماً يدور حول الألسنة . . من هو الشخص الماهر ؟ . . What is a proficient person ? . . وللرد علـى هذا السؤال نستـطيع أن نقول أنه أمكن فى حالات كثيرة قياس درجة المـهارة التى يتمتع بها الكثيرون ، كما هو الحال عند تحديدة درجة مهارة الكـيميائيين ، والمهندسين ، والمحاسبين ،

(١) يرى العالمان « أوشى وماجوير » فى دراستهما ١٩٧٥ فى خمسـة متاجر ، أنه كلما كانت معرفة الرئيس بمهام المرؤوسين أكبر ، كان الميل لاستعمال الرقابة على السلوك أكبر .
يرجع إلى :
"Operational Control : Two Functions, By William G. Ouchi and mary Ann (Maguire, Administrative Science Quarterly 21 December 1975).

والذين يشغلون وظائف السكرتارية ، ومن يستخدمون الآلات الكاتبة . . إلى غير هؤلاء من المهن ، فقد أمكن تحديد درجة مهارتهم عن طريق التَعَرُّف على مواصفاتهم العلمية ، وطبيعة الخبرة التى اكتسبوها عن طريق الممارسة . . ومن ناحية أخرى هناك صعوبة فى تحديد درجة مهارة المحامين وأمناء المخازن والمديرين . . الأمر الذى يجعل ممارسة الوظيفة الرقابية على هذه المهن ومثيلاتها عملاً فى غاية الصعوبة .

وجعل الكثيرين يُقرروا أن مبدأ الصلاحية لشغل مختلف الوظائف لم يُمكِنْ الوصول إليه حتى الآن Validitions have not yet been made .

ويُمكن القول أن الرقابة على الأجور حققت نجاحاً ملحوظاً ، وذلك لأن مقاييس الرقابة بالنسبة للأجور تكون واضحة ومعروفة ومُيَسَّرة وقابلة للقياس . . غير أن الأمر يختلف إذا كانت الحوافز غير اقتصادية . . فإن الاعتراف بالمركز الاجتماعى ، والترقية ، والهيبة . . الاعتراف بهذه العوامل شىء . . ووضع سياسات تتضمن تنفيذ هذه العوامل شىء آخر .

> "It is one thing to recognize such areas as status, promotion, and prestige and quite another to establish and implement policies with respect to them".

وعلى أى حال لا يُمكن غض النظر عن هذه العوامل ، والبعض يرى أن موضوع الحوافز كنسيج قطعة القماش ، بمعنى أن كافة العوامل [1] ينبغى أن

(١) يرى عالم الإدارة « أوشى » استخدام رقابة المجموعة ، بمعنى استعمال التقاليد والقيم لرقابة سلوك العاملين ، وأوضح أهمية أن تتضمن الرقابة السوق ، والبيروقراطية ، ورقابة المجموعة .

يرجع إلى :

"Markets, Bureaucracies and Clans", By William G. Ouchi, Administrative Science Quarterly 25 (1980).

تؤخذ فى الاعـتبار ، لأن تجاهل العوامل غـير المادية ، سيؤدى إلى المبـالغة فى الحوافـز المادية . . الأمر الـذى قد تُصبح مـعه هذه الحـوافز المادية فـوق قدرة المنشآت .

الأساليب الفنية للرقابة : Techniques of control

فى بـعض المنشـآت كالمنـشآت الصنـاعية ، نجد أن المـهندسـين الصناعـيين يستطيعون أن يقوموا بصياغة مختـلف أنواع التقارير التى تحتاج إليها الإدارة من أجل الرقابة على النـشاط الصناعى . . وهم عند كتابتهم لهذه الـتقارير يهتمون بصفة خاصـة بتجميع وتحليل البـيانات التى تحتاج إليها الإدارة مـن أجل الرقابة على الأفراد .

وفيما يتعلق بأشخاص المديرين ومهاراتهم . . فإن الرقابة تهتم بما يأتى :

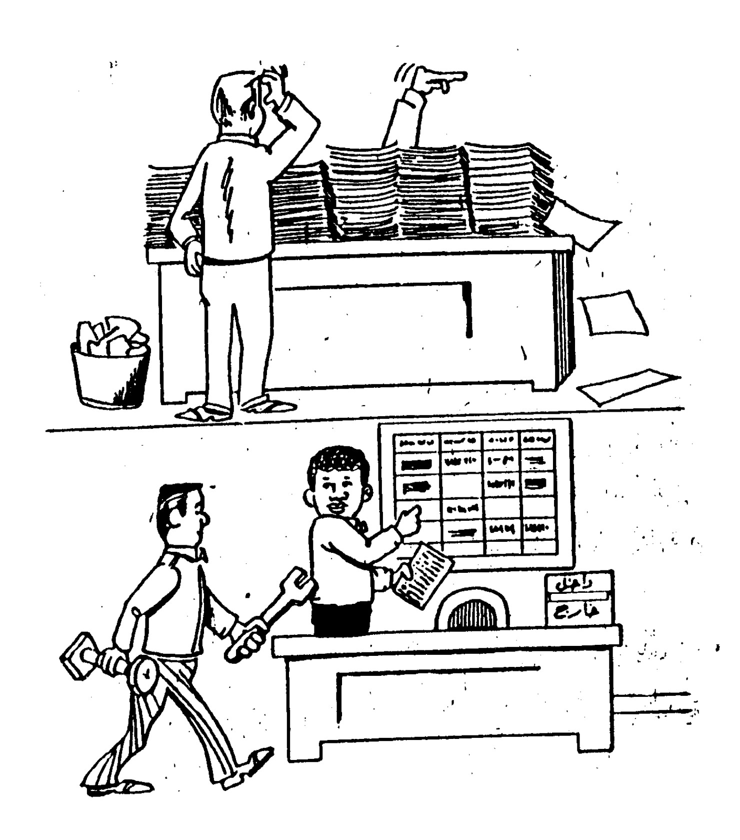
١- كيف يمكن أن نعقد مقارنة بين شخصية المدير فى صورتها العملية وصورتها المثالية ؟

How does the individual manager compare with the ideal ?.

٢- هل الإجراءات المتبعة فيما يتعلق بالاخـتيار والتدريب يترتب عليها حصول المنشأة على نوعية عالية من الموظفين ؟

Does the selection and training procedure yield high-quality personnel ?.

كما نـرجو أن يكون واضـحاً ، أنه لا يمكن تحـقيق أى هدف جـماعى إلا بانسجـام نشاط القائد ، مع نـشاط مرؤوسيه . . فإن كثـيراً من علماء التـنظيم والإدارة يرون ضرورة تحالف هذا الثالـوث . . القائد والأتباع والهدف . . وأن العلاقات المثالية بينهم تعنى تحقيق الانسجام التام .



إن الإدارة الناجحة لا تلجأ إلى تركيز السلطات إلى الدرجة التى يجد المديرون أنفسهم معها غارقين بين الأضابير والملفات التى تنتظر « تأشيرتهم » لتصريف الأمور ، إنهم لن يستطيعوا مع ذلك أن يقوموا بأى عمل رقابى كامل !! . .

إن مهمة المدير بالدرجة الأولى إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين ، ومن الجوانب الهامة فى تحقيق ذلك قدرته الإرشادية والتعليمية عن طريق وسائل الاتصال التى تؤدى إلى الفهم والوضوح والهدف الاجتماعى يمكن تحقيقه عن طريق النشاط الواقعى الوثيق الملموس .

> "The social objective can be achieved only by the concreted activity of leader and followers : Thus, the ideal relationship among the members of this trinity is one of complete harmony".

والتساؤل الآن كما هو واضح يتجه نحو معرفة المقاييس التى يمكن عن طريقها التعرف على شخصية المدير الماهر . . أو بمعنى أوضح المدير فى صورته المثالية . . وفى الحقيقة ، فإنه لا توجد مقاييس يمكن عن طريقها التعرف على المدير فى صورته المثالية ، لأن هذا يعتبر مسألة موضوعية بالدرجة الأولى . . ومن أجل ذلك اتجه التفكير الإدارى إلى إيجاد قائمة أو مجموعة من العوامل ، افترض أن توافرها يكون له تأثير إيجابى على الطريقة التى يؤدى بها المدير وظيفته . . فمثلاً يرى الفكر الإدارى أن من عوامل نجاح جميع المستويات الإدارية فى الهيكل التنظيمى ، صفات الذكاء والقيادة ، والقدرة على الاتصال بالمرؤوسين لتوضيح الأمور لهم ، وحفزهم على العمل لتحقيق أهداف المشروع ، والمنهج العلمى ، والتقدير السليم للأمور ، والاهتمام بالجوانب الإنسانية .

كما وينبغى أن يكون واضحاً أنه يكاد يكون هناك إجماع على ضرورة الاهتمام بمواضيع الاختيار والتعيين لما لهما من أهمية كبرى على نوعية القوى الوظيفية التى سترتبط بالمشروع ، ويفترض أنها ستصل فى المستقبل إلى أعلى

المراكز فيه ، وبرامج التنمية الإدارية إذا أُحسن إعدادها ، فإنها تُسهم إلى حد كبير فى تنمية مهارات القوى الوظيفية ، بحيث يُمكن أن ينبثق منها من يَصْلح لشغل الوظائف الرئاسية أو القيادية .

إن الشركات فى مجتمعنا الدولى المعاصر ، تهتم اهتماماً كبيراً بتطوير سياسة التعيين والتقييم والاختيار والترقية بالنسبة للمرشحين من أجل التقدم الإدارى ، مستهدفةً من وراء ذلك اتخاذ خطوات كبرى نحو التجاوب مع متطلبات البيئة العصرية الحديثة ، وهى من أجل ذلك تشترط ضرورة تقييم هؤلاء الذين يُرَقَّوْنَ إلى المراكز الرئاسية أو القيادية ، وتضع قواعد ومبادئ لهذا التقييم ، وينبغى أن يتوافر فيمن يشغلون هذه المراكز جميع المواصفات ، وبذلك يضمنون إلى حد ما التقليل من المخاطر التى تنجم عن سوء الإختيار .

إننا نوجه النظر إلى ما يقوله عالم الإدارة الكبير « ب.ف. دركر » . . إن المنشأة التى لا تستطيع أن تخرِّج كبار مديريها ، فإن أمرها سينتهى إلى « الفناء » .

الرقابة الحافزة : Motivational control

ومن أجل خلق نوع من الرقابات الحافزة Motivational controls اتجهت الجهود نحو تَبَنِّى سياسات يؤخذ فى الاعتبار عند وضعها الحوافز كعنصر أساسى لتحقيق إنتاجية عالية عند الأشخاص ، مع ملاحظة أن وضع مثل هذه السياسات ليس بالأمر السهل . . وفى كثير من الأحوال عندما تتجه الجهود نحو وضع مثل هذه السياسات نجد أن المديرين يُثيرون بعض المواضيع كنوع من الحوافز ، مثل ما توفره الشركة لموظفيها من أمان واطمئنان عند التقاعد . . أو

مقدار الهيبة أو الاحترام الذى ينبغى أن يتمتع بها المديرون . . إلى غير ذلك من عوامل .

من أجل ذلك ، فإن البعض يرى أن هناك حاجة إلى وضع سياسات تتبنى هذه القيم وهذه المعانى ، ومن بين هذه السياسات ما يأتى :

١ - سياسات لتنمية المديرين ، والاحتفاظ بالمديرين المهرة .

Policies to develop and hold skilled managers.

٢ - سياسات تعترف بالمرؤوسين وتنميتهم الإدارية طبقاً للأهداف المقررة .

Policies to recognize and promote subordinates in accordance with objectives standards.

٣ - سياسات لتحسين المراكز الاجتماعية وهيبة المرؤوسين .

Policies to improve the status and prestige of subordinates.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك إجماع على أن المشروعات إذا كانت ترغب حقاً وصدقاً فى تحقيق أهدافها ، فينبغى عليها أن تصل أولاً إلى تحقيق الإدارة الجيدة Good management ، وتحقيق الإدارة الجيدة فى المشروعات يتطلب منها أن تتبنى أساليب فعالة للاختيار والتدريب . . وذلك حتى تشغل جميع المراكز الإدارية بالأشخاص المهرة والأكفاء . . وتبنى برنامج هذا طبيعته ، يقع بالدرجة الأولى على عاتق الرؤساء فى المراكز العليا ، فإن واجبهم يفرض عليهم أن ينظروا فى مصالح معاونيهم . . وليكن واضحاً أن الموظفين حينما يشعرون أن رؤسائهم يرعون مصالحهم ويلمسون ذلك فى

جوانب متعددة . . كـالأجر . . والترقية . . والحصول على مـزيد من المزايا - وكذلك أساليب لتحسين هيبتهم الشخصية . . كل هذا يؤدى بالمرؤوسين إلى أن يتعاونوا . . ويوجهوا طاقاتهم الإنتاجية نحو تحقيق أهداف المشروع .

الرقابة على العلاقات الخارجية : Control Over External Relations

لعل مـن الأهميـة بمكان أن نوضـح أنه لا يوجد فـى مجتـمعنا الـدولى المعاصر ، أىّ مـشروع من المشروعات يـستطيع أن يقوم بـنشاطه كاملاً مـستقلاً تماماً وفقاً لقاعدة الاكتفاء الذاتى . . بل غالباً ما يكون لعدد من موظفيه صلات دائمـة مع أشخاص عـديدين خارج المـشروع . . ومثل هـذه الصلات العـديدة تعتبـر شيئاً عادياً ، حيـث يوجد فى كل مشـروع فئات متعددة . . فيـوجد فيه المالكين . . والمديريـن . . وصانعى المنتجات . . وبائعـى المنتجات . . الخ . . إلى غير هؤلاء ، وهم جميعاً عليهم أن يعملوا وفقاً للقوانين المرتبطة بالنشاط ، ولتعليمات الدولة الرسمية . . هذا بالإضافة إلى أن الكثيرين منهم يقوموا بدور إيجابى فى الإسـهام فى النشاط الاجتماعـى الذى يتعلق بشئـون المجتمع الذى يعيشون فيه .

ويُلاحظ أن المشروع بأسـره له صالح كبير فى الأسلوب الـذى تتم به هذه الصلات . . « فسمـعته التجارية تعتمـد إلى حد كبير على طبيـعة هذه الصلات التى تتم » .

"Its business reputation depends in large part upon the nature of the contacts made".

من أجل ذلك ، فإن الشركات تهتم جـداً بطبيعة هذه الصلات ، ونادراً ما يحدث أن تـتجاهل إحـدى الشركات طبـيعة هذه الـصلات ، لأن تجاهلـها هذا

يجعلها فى وضع يصعب عليها فيه أن تحافظ على مصالحها .. وبالتالى مصالح مستخدميها .. ونتيجة لذلك ، فإن هناك أمراً شائعاً بين الشركات .. هو ضرورة وضع سياسات وإجراءات تحكم علاقات موظفيها الخارجية .

"It is most common for enterprises to adopt policies and procedures that will govern their external personal relations".

الرقابة على العلاقات مع مصادر الشراء :

Control Over Buying Relationships

إن السياسات الموضوعة من أجل الشراء ، ينبغى أن تقترن بأساليب إجرائية تحكم بدقة العلاقات الخارجية بين القوى الوظيفية المتخصصة المسئولة فى المشروع ، وبين الأشخاص الخارجيين الذين يُمثّلون مصادر الإنتاج التى يتعامل معها المشروع .. إن هذا التعامل له ارتباط كبير بسمعة الشركة .. فإذا كان هناك تَعاملٌ عادلٌ مع الموردين .. وإذا كانت هناك رغبة صادقة فى مقابلة مندوبى البيع .. أو كانت هناك مثلاً معارضة لأسلوب الجرد .. أو فى أسلوب إدارة الشكاوى .. إن كل هذا ينبغى التعرُّف عليه .. ينبغى التعرف على كل الآراء والشكاوى .. « أن كل صوت فى عملية الشراء يمكن أن يكون له أثره على سمعة الشركة » .

"Every voice in the buying process can affect the reputation of the firm".

من أجل ذلـك ، فإنه أمر ضـرورى أن يتأكد الـرؤساء ، من أن سيـاسات الشراء ، والأساليب الإجرائية التى تقترن بها قد وُضعت فعلاً موضع التنفيذ ، وينبغى أن تكون فـى غاية من الدقة والإحكام وينبغى أيـضاً أن تكون واضحة ومفهومة . . وبالتالى مُنَفَّذَة على أفضل وجه ممكن .

الرقابة على العلاقات مع العملاء :

Control Over Customer Relationships

تضع الشركات سياسات خاصة تتعلـق بعلاقاتها مع العملاء . . وتتأثر هذه السياسـات بتقدير الشركـات لما ينبغى الأخـذ به من أجل إرضاء عملائـها الذين سيُقبلون على منتجاتها . . وقد توجد بعض الشركات التى تجد نفسها فى وضع يسمح لها بأن لا تهـتم بوضع سياسة تتعلق بارضاء العـملاء ، وذلك نظراً لأنها من شـركات الاحتكـار . . أى لا يوجد مـن ينافسـها فى السـلع التـى تبيعـها للمستهلكين ، غير أن هذا يعتبر خطأ . .

وفى الحقـيقة إنه يكاد يـكون من النادر وجود مـثل هذه الشركات .. لأن منشآت الأعمال لها أخـلاقياتها التى تستند إلى العـلاقات الإنسانية ، وتُعـطى للمسـتهلك كل التـقدير والاحـترام .. فـهو أولاً وقـبل كـل شىء أسـاس وجودهـا ، ومصـدر نموهـا .. وإذا كانـت المنـشأة الـتى يـتعـامل مـعهـا الجمهور من منشآت المنافع العامة Public utility ، فإنها قد تعتمد على رضاء العميل من أجل أن يُدَعِّم طلباتها لدى التنظيمات التشريعـية ، حتى تخصص لها مزيداً من الأموال تعينها على زيادة خدماتها .

وجميع هذه المنشآت تُدَرِّبْ موظفيها ، بالأسلوب الذى تتأكد معه من قُدرتهم على أن يتركوا انطباعاً طيباً لدى العملاء Good impression on customers وعلى قدر قدرتهم على إدارة الشكاوى بالعدل الذى يقترن بالاحترام ، وعلى السرعة فى تأدية الخدمات مع التأكد من الكفاءة التى تُؤَدَّى بها هذه الخدمات ، وعلى منح العملاء مزايا سواء فيما يتعلق بالأسعار أو النوع كلما أمكن ذلك . ازدادت علاقات العملاء مع المنشآت وثوقاً ورضاءاً . . . وبالتالى نمواً وازدهاراً .

الرقابة على العلاقات مع الهيئات الحكومية :

Control Over Government Relationships

لكُلِ مشروعٍ من المشروعات فى أى مجتمع من المجتمعات علاقات عديدة مع كثير من الهيئات والأجهزة الحكومية . . « ولعل أكثر هذه الصلات شيوعاً ، هى صلة إطاعة القانون » . أى الالتزام بما تنص عليه قوانين الدولة . "The most common, involve obeing the law"

فالقانون النظامى للمنشأة يُنَظِّم علاقات العمل فى المشروع ، والقوانين تُنَظِّم علاقات المشروع مع مختلف أجهزة الدولة التى تُشرف كل منها على جانب مُعَيَّنٍ يرتبط بتخصصها . . فمصلحة الضرائب تتأكد من وجود دفاتر منتظمة تثبت حقيقة العمليات . . ومكاتب العمل تتأكد من تطبيق قوانين العمل . . ومصلحة التأمينات تتأكد من سلامة تطبيق قانون التأمينات بالنسبة لجميع القوى العاملة فى المشروع . . ومكاتب وزارة الصحة تتأكد من ضرورة توافر الشروط الصحية . . ووزارة الصناعة تتأكد من توافر المواصفات القياسية فيما يتعلق بالسلع المُنْتَجَة . . ووزارة الداخلية تتأكد من توافر المواصفات التى تتعلق

بالأمن الخارجى والداخلى كما هو الحال فى البنوك .. إلى غير ذلك من العلاقات التى توجد بين المشروع والدولة والتى تنظمها مختلف القوانين .

وينبغى أن يكون واضحاً أن علاقات المشروع مع الدولة لا تقتصر على طاعة القوانين .. بل إنها تمتد أيضاً إلى التعامل فى أنواعٍ من السلع ، فإن القطاع العام فى مصر مثلاً المفروض فيه أنه يقود النشاط الاقتصادى فى كافة المجالات ، الأمر الذى يستلزم تعامل كثير من شركات القطاع العام مع بعضها وكذلك تعامل شركات القطاع العام مع غيرها من الوحدات التجارية التى تحتاج إلى شراء مستلزماتها منها وفقاً لأساليب وإجراءات تتدخل فيها وزارة التموين بالتنظيم فى بعض أنواع السلع ، ووزارة الصناعة فى سلع أخرى ، ووزارة الزراعة فيما يتعلق بالمحاصيل الزراعية ... الخ . هذا بالإضافة إلى العطاءات التى تطرحها مختلف الوزارات على الشركات ، مما يدفع بعض الشركات إلى الحصول على العطاءات والتعاقدات الحكومية .. فى مثل هذه الأوضاع المتشابكة تكون الشركة حساسة بالنسبة لطبيعة العلاقات بين موظفيها وموظفى الهيئات الحكومية .

> "In this complex of situations the individual firm is sensitive to the nature of the relationships between its personnel and those of the governmental bodies".

ومن أجل تنظيم العلاقة بين الشركة والهيئات الحكومية ، نرى أن الشركات تتبنى سياسة من شأنها ضرورة الإستجابة الفورية لقوانين الدولة وتعليماتها .. وتراقب الشركات موظفيها عن طريق قصر التعامل مع الأجهزة

الحكومية على كبار الموظفين المعتمدين فى هذا الخصوص ، والذين تثق الشركات فى نزاهتهم وسلامة أحكامهم .

الرقابة على العلاقات التى لا تتصل بالعمل :

Control Over Nonbusiness Relationships

يضع المسئولون عن أى مشروع من المشروعات ، حُسن سُمعة المشروع ورعاية مصالحه فى الدرجة الأولى من عنايتهم واهتمامهم ، وهم من أجل تحقيق هذا الهدف يلجأون إلى أساليب متعددة يرون من وجهة نظرهم أنها تُسهم فى تحقيق هذه الأهداف . . « فكثيراً من الشركات وجدت أنه ينبغى أن تفرض رقابة على خُطب موظفيها ، وكذلك مختلف أوجه نشاطهم العام » .

> "Many enterprises have found it necessary to centralize the control over the public utterances and the public activities of employees".

وتُمَارسْ الرقابة على خُطب الموظفين عن طريق تكوين لجنة خاصة ، غالباً ما تكون منبثقة عن إدارة العلاقات العامة ، ويدخل فى نطاق مهمة هذه اللجان تَلَقى الطلبات التى يُوضِّح فيها الموظفون المناسبات التى ارتبطوا فيها بإلقاء خُطب أو أحاديث ، مع إيضاح الظروف التى تناسبها ، مع « مسودة » للخطب أو الأحاديث التى سيلقونها ، وتكون مُهمة اللجنة الخاصة مراجعة هذه « المسودات » فى ضوء أهداف المشروع والتى منها خلق رأى عام لصالحه .

أما فيما يتعلق بالموظفين وإسهامهم فى النشاط العام ، فإن الشركات تطلب منهم الحصول منها على إذن خاص قبل ممارسة النشاط الذى يرغب الموظفون فى الإنضمام إليه .. وقد تَبَيَّن أن عدداً كبيراً جداً من المنشآت يشعر بحساسية بالغة إزاء أحاديث الموظفين وتصرفاتهم فى الحياة العامة .

"Large-scale firms feel particularly sensitive to what its employees say and do in public".

ومرجع هذه الحساسية ، إلى أن بعض الموظفين قد يتورطون فى أحاديثهم وفى مختلف أوجه نشاطهم بالإدلاء بمعلومات قد تكون سرية من وجهة نظر الشركة They may divulge secret information أو قد يُسْتَخْدَمَوا فى نشاط سياسى ، أو قد تشغلهم المواعيد التى يلتزمون بها قبل الهيئات العامة عن أداء واجباتهم .

"Be distracted from their duties with appointements to public bodies".

من أجل ذلك ، تُكَتِّلْ أُسرة المشروع بأسره نشاطها : أصحاب المشروع ، ومديروه ، وموظفوه .. من أجل الإسهام فى « حُسن سمعة المشروع » ، والتى يطلق عليها فى الخارج « Goodwill » .. والتى تعنى بالمصطلحات التجارية « شهرة المحل » .. هذه الشهرة ترجع إلى عديد من الجهود التى تبذلها أسرة المشروع بأسره، وتكون خُلاصتها ثقة الدولة والمجتمع فى المشروع، وفوق كل ذلك ثقة أفراد أسرة المشروع ككل فى البناء التنظيمى الإدارى الذى يطبقوه .. وهذه الثقة تمتد إلى ثقتهم بعضهم ببعض .. وثقة العمال فى

مديريهم . . وثقة المديرين فى عمالهم . . بحيث يتضافر الجميع من أجل تنفيذ الأوامر والتعليمات والقرارات التى تصدر من أجل صالح المشروع ، ويتنافسون فيما بينهم من أجل حسن تنفيذه .

إنَّ أُسرة المشروع التى يصل بها الحد إلى مثل هذا التوفيق ، أىْ تُدبِّر أمورها بحيث تَعْرِفْ جيداً أن كل كلمة تُقال .. وكل تَصَرُّف يحدث .. وعلى وجه الخصوص إذا كان على غير مستوىً المسئولية التى تستشعرها الأسرة جميعاً قِبَلَ نفسها ، وحُسن سُمعتها .. ستكون نتيجته الضرر بالشركة وموظفيها . إنَّ كثيراً من الشركات فى الخارج وصل بها الحد إلى أن « حُسن السمعة » صار أصلاً من أصولها ، له قيمته التى تُقَدَّر فى الأسواق .. وقد تصل هذه القيمة إلى مئات الآلاف .. بل الملايين من الجنيهات .. بل أن القيمة قد تتعدى فى بعض الشركات ذلك الرقم !!.. وتصل الشركات إلى هذا الرقم من حُسْن السمعة نتيجةً للعرق والكفاح والعمل العلمى المُنَظَّم ، والإقبال الجاد من قبل الموظفين ، وتكون نتيجته هذه الثمرة الطيبة ، حُسن السمعة والفوائض الغزيرة التى ينعمون جميعاً من فيض خيراتها وحسن ثمارها .. ومن هنا تكون الحساسية البالغة لأى كلمة تقال أو تصرف قد يضر بحصيلة هذا الكفاح .. ومن أجل كل هذا ترتضى أسرة المشروع بكامل أفرادها ما قد يَتَوَهَّمه البعض من أنه نوعٌ من القيود .. بينما أفراد أسرة المشروع جميعاً يعتبرونه نوع من حسن التنظيم ، من أجل

مستقبل المشروع ، الذى هو فى واقع الأمر مستقبلهم ، وترتبط به آمالهم فى حياة أفضل على مر السنين .

غير أنّ هُناك من يؤكد أن أفضل أسلوب لتحقيق حسن السمعة ، هو حسن الاختيار .. فإن الشركة تعطى لنفسها فى المدى الطويل أفضل الخدمات إذا أحسنت اختيار مسئوليها التنفيذيين وأحسنت تدريبهم ، ثم بعد هذا تعتمد عليهم فى المراقبة والحفاظ على السمعة الطيبة للمنشأة .

"A firm will be better served in the long run if it selects and trains its executives properly and then relies upon them in guard closely the good reputation of the firm".

أنواع أخرى من الرقابة :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضّح ، أن الوظيفة الرقابية تُمارَسْ على مختلف أوجه النشاط الإنسانى والمادى فى المشروع ، وأنها تستهدف بالدرجة الأولى الحد من أوجه الإسراف والضياع ، وهى فى هذا تلتزم بالخطط والمقاييس الموضوعة . . وقد أوضحنا من قبل بعض الأدوات التى تُستخدم فى الرقابة ، كما أوضحنا بعض أنواع الرقابات . . ويهمنا أن نوضح أن هناك أنواعاً متعددة أخرى من الرقابات ، نوْجز بعضها على سبيل الإرشاد .

(أ) الرقابة على البحوث والتنمية :

Control of research and development

يمكن القول أن برامج البحوث والتنمية ، قد اتسعت فى السنوات الأخيرة إلى درجة كبيرة ، وهى تتميز بخصائص غير عادية بحيث تتطلب عناية خاصة .

It has unusual characteristics that require particular attention.

والسبب فى ذلك يرجع إلى أن الرقابة على البحوث والتنمية تختلف عن الرقابة على أوجه النشاط الأخرى فيما يأتى :

١ - الرقابة على البحوث تعنى الرقابة على نوع معين من الأشخاص ، وذلك لأن الذين يقومون بهذه البحوث يتميزون بنوعية خاصة من حيث التدريب ؛ والأساليب الفنية لبلوغ الأهداف ، ولعل الفرق يكون واضحاً لو أردنا أن نُقارن مثلاً بين رئيس للعمال ، وأحد علماء الطبيعة .

٢ - أن البيانات والمعلومات التى تُؤدى إلى تخطيط برنامج للبحوث والتنمية تعتمد إلى حد كبير على تقديرات شخصية أكثر منها أحكاماً موضوعية . Subjective judgements rather than objective

من أجل ذلك ، يرى الأستاذ « ر.ن. أنتونى R.N. Anthony »[(١)] أن بحوث التنمية تخضع لمبدأين متناقضين :

أولهما : أن الباحثين ينبغى أن تكون لهم حرية العمل .

Research workers must have freedom.

(١) Controls in Industrial Research Organizations, By R.N. Anthony. (Boston : Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1953).

ثانيهما : أن الإدارة ينبغى أن تمارس حقها فى الإدارة .

Management must manage.

ولعل مرجع الصعوبة فيما يتعلق بالرقابة على البحوث والتنمية ، أن الإدارة تريد أن تتأكد من أن الجُهد الذى تبذُله الكفاءات القادرة ، إنما يُبْذَل بطريقة اقتصادية ، وأن الجُهد الذى تبذله هذه الكفاءات ، هو مقصورٌ فعلاً على البحوث ، ولا يوجَّه إلى أى نوع آخر من النشاط .

(ب) الرقابة على خط الإنتاج : Control over product line

نعنى بالرقابة على خط الإنتاج هنا ، المنتجات التى تبيعها الشركة Products offered for sale by the firm . . وذلك للتأكُّد من أن هذا الإنتاج يتم وفقاً لرغبات المستهلكين ، ووفقاً لأحدث الأساليب التى تحقق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية أى مسايرة المتغيرات العصرية التى تيسر الكفاءة الإنتاجية . .

ومما لا شك فيه أن الشركة التى لا تراعى ذلك تجد نفسها فى وضع غير متكافئ مع منافسيها .. لأنها ستجد نفسها تتبع أساليب باهظة التكاليف .. سواء فيما يتعلق بالتصنيع .. أو الإدارة .. أو البيع .. الخ .. هذا بالإضافة إلى أن إنتاجها قد يُصبح ذو طبيعة مختلطة .. أى « مزيج من كل نوع Goods of a hodgepodge nature » .

إن الاختيار المنطقى لنوع السلع الذى تتعامل فيه الشركة يُعتبر على جانب كبير من الأهمية فى تحقيق الاستخدام الأمثل للعمالة وللآلات ، بما يُمكِّن المنشأة من تحقيق الكفاءة والتوسع . . وقد يكون من المفيد أن نشير فى هذا

المجال إلى البحث القيم الذى أجراه « جويل دين Joel Dean »[1] فى عام ١٩٥٠ على مائتين من الشركات الصناعية التى تتعامل فى السلع المعبأة Packaged-goods ، فقد تَبَيَّن له أن ٢٠٪ فقط من المنتجات الجديدة التى غمرت الأسواق هى التى حققت أرباح .. الأمر الذى يعكس الحاجة إلى مزيج من الدراسات العلمية المتقدمة الى تتضمن بحوث السوق ، واختبار أثر إنتاج السلع على المستهلكين ، والمصادر المالية المناسبة ، والإصرار على المداومة فى إجراء هذه البحوث .

"It reflected the need for a rich mixture of market research, product testing, adequate financial resources, and persistance".

ومما لا شك فيه أن أى مشروع من المشروعات يستهدف تحقيق الربح العادل من وراء إنتاجه ، ومبيعاته .. وحتى تتأكد المشروعات من ذلك ، فينبغى أن تكون لديها بحوث ودراسات قائمة على أسس علمية تحدد لها القدر من المبيعات الذى ستحققه ، وقد تقدمت أساليب البحث العلمى بحيث يمكنها أن تحدد على وجه التقريب مثل هذا الرقم .. ويوجد الآن مكاتب متخصصة يشرف عليها خبرات عالية متُخصصة ، تقوم بمختلف أنواع البحوث والدراسات التى تتعلق بوجه عام : بتصميم السلع الجديدة

(١) Product Line Policy, by Goel Dean, Journal of Business of the University of Chicago, Vol., p. 3, No. 4, October, 1950.

.. وتقدير كمية الطلب على هذه السلع ، واكتشاف ما يمكن إدخاله من تحسينات على السلع المُنْتَجَة ، ودراسة سلع المنشأة بين السلع المنافسة ، ومتابعة طرق البيع ، وسياسات التسويق ، ودراسة ظروف المنافسة بوجه عام ، وتحديد الأسواق المربحة ، وفحص تكاليف التسويق ، ودراسة وسائل الترويج .. إلى غير ذلك من الدراسات التسويقية ذات الأهمية .[1]

(ج) الرقابة بالاستثناء : Control by exception

يرى البعض أنه يُمكن تحقيق كفاءة الرقابة ، عن طريق إعطاء عناية بالدرجة الأولى ، إلى الاستثناءات .

Efficiency in control requires that attention be given primarily to exceptions.

والرقابة بالاستثناء ، ترتبط أساساً بمبدأ وضع مقاييس موضوعية دقيقة ملائمة ، تتصف بالفاعلية والكفاءة .

Principle of standards : Effective and efficient control requires objective, accurate, and suitable standard.

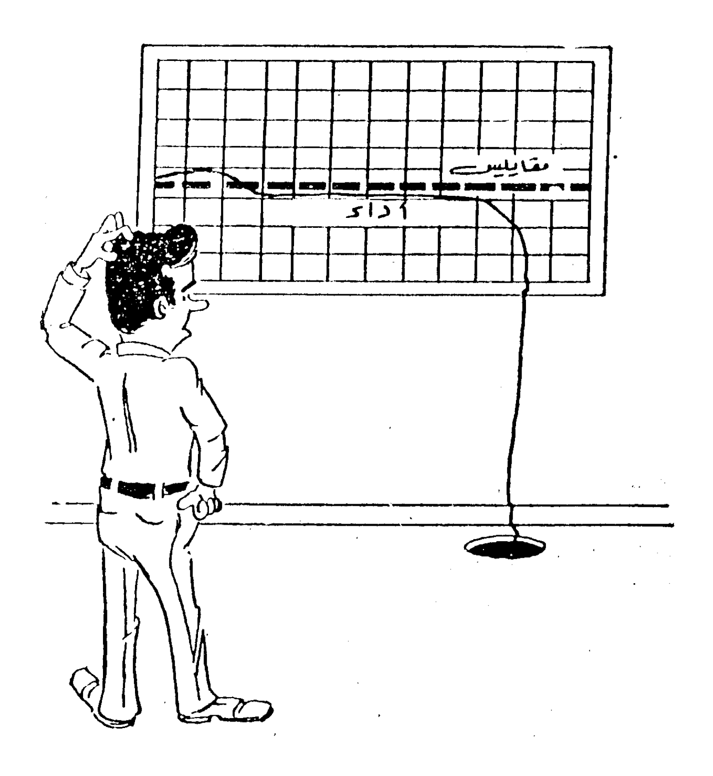
أى أن كل خِطَّة من الخطط عند وضعها موضع التنفيذ ، ينبغى أن تتضمن مقاييس سهلة الفهم ، وسهلة التطبيق ، وعلى هذا الأساس ، فإنه يَسْهُل تقييم إنجاز الأعمال التى تمت وفقاً للمقاييس المقررة السابق وضعها ، وبالتالى معرفة انحرافات التنفيذ عن تحقيق تلك الأهداف .

(١) البحث العلمى فى التجارة ، دراسة السوق - دكتور مصطفى حسنين زهير - ١٩٥٨ .

من أجل ذلك ، فإنه وفقاً لمبدأ الرقابة بالاستثناء ، فإنه ينبغى على جميع المستويات الإدارية فى المشروع أن تضع مقاييس للأداء يمكن عن طريقها للقوى العاملة فى المشروع أن تتعرف على الأسلوب السليم للأداء ، وأن تتفهم جيداً حقيقة الأهداف ، والأسلوب الأمثل لقياس نتائج الأداء فى كل مجال من مجالات نشاط المشروع ، وبذلك يمكن مقارنة ما تم ، بالمقاييس المقررة ، أو معدلات الإنجاز المستهدفة .. ثم معرفة الانحرافات التى تمت عن هذه المقاييس أو المُعَدَّلات .. هذه الانحرافات هى التى تكون موضوع عناية واهتمام الإدارة ، لأنها تتعرف على أسبابها ، ثم تقوم بتحليلها ، ثم اتخاذ الأساليب اللازمة لتحسين الأداء بما يرفع من كفاءة العاملين ، أو اتخاذ القرارات المناسبة فى ضوء ما تُسفر عنه التحليلات لتصحيح الأوضاع .

ويمكن القول بأن « هنرى فايول » يُعتبر من الأوائل الذين نادوا بتطبيق الرقابة عن طريق الاستثناء ، حيث يقول : « ينبغى على المدير إذا كان يستهدف تحقيق الكفاية أن يقصر اهتمامه فقط على مدلولات الانحرافات فى المواقف ، وعلى وجه الخصوص الجيد أو السيىء منها .

In the interest of efficiency, the manager should concern himself, only with significant deviations, the especially good or the especially bad situation.



يقع على عاتق المستويات الإدارية المختلفة فى جميع أنواع المشروعات مهمة الرقابة على الأداء . . وفى المشروع الصناعى مثلاً ، ينبغى على المستويات الإدارية المختلفة ، أن تراقب الأداء فى الخطوط التشغيلية والانتاجية المتعددة فى المشروع . . عليها أن تسجل الأرقام الفعلية للأداء . . ومقارنة هذه الأرقام بالمقاييس المقررة . . وتلخيص النتائج فى خرائط بيانية . . ثم اكتشاف الانحرافات وتسجيلها فى خانات خاصة بها . . ثم معرفة أسبابها . . ثم تحليلها . . ثم إتخاذ قرارات بشأن تصحيحها . . ثم متابعة تنفيذها .

ولعل من الأهمية بمكان ونحن نتناول بشيء من الإسهاب موضوع الرقابة .. أن نؤكد أنه لا أهمية للرقابة ، إلا إذا استفدنا من الانحرافات التى تكتشفها ، ثم إجراء الدراسات التحليلية التى تُفسِّر هذه الانحرافات ، ثم اتخاذ الخطوات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات ، ثم متابعة تنفيذ ما اتُخذَ من إجراءات تصحيحية .. وإلاَّ فإن كل الجهود التى بُذلت من أجل الرقابة تعتبر ضياعاً فى ضياع .. وتبديداً لوقت المديرين !..

Control is a wasteful use of managerial and staff time unless it is followed by action.

إن تصرفات المديرين من أجل التصحيح تتم بأساليب متعددة .. منها إعادة رسم الخطط .. أو وضع خطط إضافية .. أو إعادة التنظيم .. أو إجراء بعض التنقلات بين المرؤوسين .. أو تدريب القوى العاملة على الأسلوب الأمثل لأداء الأعمال .. أو ممارسة الوظيفة التوجيهية من حيث التأكد من أن القوى العاملة تكون متفهمة تماماً للمهمة التى تقوم بها .. ولعل هذا يوضح لنا ، أن الرقابة كوظيفة متداخلة كما أوضحنا ذلك من قبل ، تتطلب فى نفس الوقت ضرورة ممارسة المديرين لكافة وظائفهم الإدارية ، من تخطيط .. وتنظيم .. وتعيين وملاءمة للقوى العاملة .. وتوجيه .. ورقابة .. وتنسيق .

No one can effectively manage who cannot undertake the functions of planning, organizing, staffing, directing controlling and coordinating.

الرقابة على الإشاعات : The grapevine

من الجـوانب التى أوضـحناهـا من قبـل ، أن نُضج القائـد الشخـصى ، وظروف البيئة التى يعمل فيها هـذا القائد ، ودرجة الإسهام التى يرغب كل فرد فى التـنظيم أن يقدمـها ، كل هذا . . وعديد مـن العوامل المتداخـلة الأخرى تتفاعل وتترك آثارها على الانتاج ، والمناخ العام الذى يسود العمل .

ويرى العـديد من علمـاء الإدارة أن مراكز القـيادات الإدارية مراكز صـعبة وحَسَّاسة فى نفس الـوقت ، وأن هذا المعنى يفرض علـى القيادات الإدارية أن تَتَحَلَّى بالإتزان العقلى والعاطفى ، والقدوة الحسنة فى كافة التصرفات ، وذلك حتى تستـجيب القوى العاملة لـلخطَطْ والقرارات والتعليمـات التى تُصدرها ، والتى ينظمـوا شئونهم فى ضَوئها ويُسوسُوا أمورهم عـلى هَدْيها ، الأمر الذى ينـبغى مـعه ، أن لا تطغـى على تـصرفات هـذه القيادات الإداريـة وأحكامـها وتقـديراتـها . . . الشـهوات والأهواء ، والـتأثُّر بالـشخصـيات والعـنصـريات والإقليمـيات ، وسائر الأغراض الكـامنة فى النفـس ، خاصة وأننا نعـيش فى عصر تدور فيه علـى ألسنة الناس - سواءٌ بحق أو بغير حق - الكـثير من الهمز والإشاعات والتـى تتناول أشخاص القـيادات ، وادِّعاء القوى العامـلة أن هناك العديد من القرارات التى تصدُر ويُعْلِن عند إصْدارها أنها تبتغى الصالح العام بما يتطلبه هذا الصـالح العام من توافر العدالة وصيانة الحقـوق فى إطارٍ من تكافؤ

الفرص التى تنص عليها الدساتير ، ثم يتبين فيما بعد أن الباعث فى إصدارها من وجهة نظر هذا البعض ، تحقيق رغبات شخصية ، أو نزعات عنصرية !.. أى أن الباعث فى إصدارها هو إرضاء مصالح خاصة تتوارى تحت شعارات «تحقيق مصالح عامة» ... أخْذاً فى الحسبان أن أىَّ تَجَمُّع من التجمعات لا يسلم من وجود قلة عددية تتولد لديها الرغبة فى المشاكسة وإحداث البلبلة ، وإيجاد الفُرقة ، وهو ما نُطلق عليه فى علوم الإدارة وجود « تنظيمات غير رسمية» فى إطار الهيكل[1] التنظيمى الرسمى ، وغالباً ما تلجأ هذه القلة إلى نشر الشائعات والتعليق على تصرفات القيادات الإدارية ، وغالباً ما تأخذ هذه التعليقات حظها فيما يتعلق بسرعة انتشارها ودورانها على ألسنة القوى العاملة!!..

وقد يكون من الجدير فى هذا المقام أن نورد رأى بعض علماء الإدارة فيما يتعلق بالهمز والإشاعات ، حيث يقولون :

« إن من أهم العلاقات غير الرسمية وأبرزها الموجودة تقريباً فى كل تنظيم رسمى ، العلاقات المعروفة بالإشاعات أو التهامس ، فإن هذه العلاقة توجد بصورة عامة وبدون أى شكل مميز لها ، لكنها مؤلفة من أعضاء المنظمة الرسمية الذين يعرفون بعضهم بعضا جيدا بحيث يتبادلون المعلومات عن المؤسسة نفسها. ففى مؤسسة الأعمال التى يقضى أعضاؤها فيها ساعات عديدة يوميًا ، ومنها يحصلون على الضمانات المادية ، وعلى مركزهم ، تكون الرغبة فى الحصول

(1) Majority and Token Minority Group Relationship : Power Acquisition and Communication. By G.T. Fairkurst and B.K. Snavely (Academy of Management Review 1983).

Also : – Informal Influence in the Formal Organization : Perceived Sources of Power Among Work. Unit Peers, By A.T. Cobb. (Academy of Management Journal 1980)..

على المعلومات المتعلقة بالشركة وأعضائها هى المُولِّدة للرغبة الاجتماعية لتبادل هذه المعلومات بسرعة بين الأشخاص المتعارفين فيما بينهم والذين يثق أحدهم بالآخر .

ومما لا شك فيه أن « الإشاعات والهمز » تنمو وتزداد بفضل المعلومات التى ليست فى متناول أيدى الجماعة بأسرها بصورة علنية ، إما لأنها تُعتبر سرية أو لأن خطوط الاتصال الأكثر رسمية غير كافية لنشر هذه المعلومات ، أو لأن المعلومات هى من (باب الفضائح) التى لن يُكْشَف الغطاء عنها رسمياً وكلياً ، حتى أن الإدارة التى تذهب إلى أبعد الحدود فى إحاطة موظفيها بالأخبار عن طريق النشرات أو المجلات الخاصة بالشركة لا تستطيع قط كشف الستار بسرعة وبصورة كاملة عن جميع المعلومات الخاصة بالمؤسسة والتى هى ذات أهمية للأعضاء .

وفيما يلى النص باللغة الانجليزية :

The grapevine : One of the most interesting and significant informal relationships almost invariably found in any formal organization is referred to as the "grapevine". This relationship is generally quite structureless but is made up of the members of the formal organization who know each other well enough to pass on information concerning the enterprise itself. In the typical business enterprise, the members of which spend many hours a day in it and derive both material security and status from it, the desire for information concerning the company and its people furnishes the social motivation for a rapid transmittal of this

information between persons who know and trust each other.

The grapevine, of course, thrives on information that is not openly available to the entire group, either because it is regarded as confidential, because the more formal lines of communication are inadequate to disperse it, or because the information is of the kind (e.g. scandal) that would not ever be given full, formal disclosure. Even a management that goes to extremes to inform employees through company bulletins or newspapers can never so completely or expeditiously disclose all information of interest to members of the organization as to make the grapevine purposeless.

وفى ضوء المعانى السابقة يرى علماء الإدارة أن مهمة المديرين أن تستفيد من المنظمات غير الرسمية لتدفعهم إلى العمل وفقاً لأهداف التنظيم الرسمى ، وأن وجود الهمز والإشاعات يؤكد الحاجة إلى استخدام التنظيمات غير الرسمية لكى تجعل التنظيمات الرسمية تعمل وتحقق أهدافها .

The existence of the grapevine emphasizes the need for using informal organizations to make formal organization work.

الرقابة الإدارية والتنظيم غير الرسمى :

Managerial Control and Informal Organization

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى أنّ علماء الإدارة يهتمون بموضوع على جانب كبير من الأهمية ، وهو موضوع تماسك الجماعة وتوجيهها

نحـو حُسن الأداء Cohesiveness and performance ويعتبـرون هذا الموضوع على جانب كبير من الأهمية لِتَفَهُّم الجماعات داخل التنظيم الرسمى :

The concept of cohesiveness is important for understanding groups in organizations.

إنَّ درجة تماسُكْ الجماعة قد تكون لها آثـارها الإيجابية أو السلبية Positive or negative effects . . . وهذا يَتَوَقَّفْ عـلى مـدى اتفاق وانـسجـام أهداف الجماعة مع أهداف التنظيم الرسمـى . . . ولذلك يُجْمع علماء التنظيم والإدارة على ضـرورة يقظة المديـرين وحُسن انتبـاههم لما يدور فـى منظماتـهم ، وفور اكتشافهم أن أهداف الجـماعة المتماسكة تتعارض مع أهداف المـنظمة ، فإنه من الضرورى أن تتدخل الإدارة بشكلٍ أو بآخر .

Some form of Intervention by Management Usually Necessary.

ولذلك يرى أحـد علماء علم النفس « ارفنج جانيس » [١] فـى كتابـه عـن « ضحايا الفكـر الجماعى » فيما يتعلـق بفشلها فى اتخاذ القـرارات التى ترتبط بالسـياسة الخارجيـة ، يرى أهمية مـعالجة الفكـر الجماعى بالأسـاليب العلـمية المناسـبة ، حتى تسـتفيد المنـظمات من سلوكـها التنظـيمى بما يحـقق أهداف[٢]

(١) Victims of Groupthink : A Psychological Study of Foreign Policy Decisions and Fiascos (Boston : Houghton Mifflin, 1973).

(٢) - Information Control as a Power Resource, By A.M. Pettigrew (Sociology, 1972).

- Influence and Information : An Exploratory Investigation of the Boundary Role Perons's Basis of Power, By R.E. Spekman (Academy of Management Journal 1979). =

المجتمعات والمنظمات ، ومن هذا المنطق ينبغى على المديرين أن يَبْذلوا أقصى ما لديهم من طاقة الفكر الإدارى ، ووضع هذا الفكر فى خدمة عنصر التوجيه الإدارى كأحد عناصر العملية الإدارية .

ونحن نعرف أن اصطلاح « التنظيم غير الرسمى » كما يُقرِرْ ذلك العديد من العلماء ينطبق على صلات الجماعات التى تتكون من شخصين أو أكثر ، والذين يتقابلون بانتظام أو بصورة دورية غير دائمة من أجل تبادل المعلومات ، أو لمجرد الحديث أو المُتْعَة ، أو تطوير المعرفة بالنسبة للتصرفات المستقبلية . وهذا الاصطلاح يُعتبر فى رأى عدد كبير من علماء الإدارة غير مناسب ، وذلك لأن الانتظام فى اللقاءات من شأنه أن يؤدى إلى جوٍ من الشكليات بالنسبة لهذه الجماعات ، هذا بالإضافة إلى أنه من الناحية التنظيمية لا توجد لديها أى صلة تنظيمية من الناحية الرسمية مع المنظمة والتى لها هيكلها التنظيمى .

ويُوجِّه علماء التنظيم والإدارة النظر إلى أنه ليس هناك ما يمنع من وجود أشكال متعددة للتنظيمات غير الرسمية داخل التنظيم الرسمى ، وذلك يتوقف إلى حد كبير ، على أهدافها . ولقد قَسَّمها علماء النفس إلى أقسام هى جماعات « القربى والصداقة » ، وجماعات الشلل وجماعات الزُمَرْ الفرعية .

فأما الأولى وهى جماعات « القربى والصداقة - Kinship–Friendship group » فإنه يمكن التَعَرُّف عليها بالوصف الذى يدل عليه عنوانها . إنَّ

- The External Control of Organizations : Resource Dependency Perspective, By J. Pfeffer & G.R. Salancik (New York : Harper & Row, 1978).
- Interpersonal Attraction as a Basis of Informal Organization. By G.H. Graham Academy of Management Journal 1971).

عضويتها تقتصر غالباً على شخصين تكـون المواءمة بينهما أمرٌ له أهميته الرئيسية . وتكون الـعشْرَة والمُخَالطة هى الـهدف الأساسى سـواء فى داخل المنـظمة أو خارجها . أما الأهـداف النظـيرة فتتضمن تبليغ المعلومات - سواء كانت حقائق أو مجـرد كلام - والمـعاونة المتبادلة فى بـلوغ مركز اجتماعى أفـضل عن طريق الترقية أو النقل .

وأما « الـعصـبة Cliques » أو جمـاعات الـشلل فـتتكـون من أشـخاص مختاريـن يكونون عمومـاً جماعة عاملـة وثيقة الصلـة ، وأمثلة ذلك تـضمن موظفى إدارة المرتبات والمستخدمين والقسم الهندسى أو عُمَّال قسم الآلات ، أو قد تتضمن جماعات من الأشخاص يُمثلون وجوه نشاط وظيفية مختلفة ولكنهم يشعرون بالحـاجة إلى التعاون . وفى بعـض الحالات يكونُ لجماعات مختلفة مستويات معينـة يريدون الاحتفاظ بها ، وعلى ذلك فإنهم يجـتمعون معاً بهدف الحمايـة ، ويتطلـب قبول الأشخـاص فى مثل هـذه الجماعات مـوافقة جمـيع الأعضاء . وتبعاً لذلك فإن صدق العضو وسلامـة طويته يعتبر مسألة هامة جداً ويقتضى معاملتها بتَبَصُّر .

أما « العـصبة الفـرعية - Subcliques » فهـى منظمـة غير رسمـيةَ يَتكَوَّنُ أعضاؤها مـن واحد أو قليل من الأشخاص المـعروفين للعصبـة . أما الأعضاء الآخرون فقد ينتسـبون أو لا ينتسبون إلى أى تنظيم آخر غيـر رسمى ، ولكنهم قد يعملون خارج المنظمة أو قد يعملون لحساب منظمة أخرى. وكثيراً ما يحدث أن تستطيع عـصبة فرعية السيطرة عـلى مقادير رابطة مهنيـة أو تجارية عن طريق إصرارها على أن يُناصر الأعضاء المنتظرون المستويات والتقاليد السائدة .

ويؤدى وجود المنظمات غير الرسمية وتنوعها وحركة نشاطها إلى نتيجة هى إرضاء حاجيات الإنسان بطرق لا تقدم عليها ، أو لا تقوم بها[1] المنظمات الرسمية . فما هى هذه الحاجيات ؟ إنَّ إحْداها هى دوام ثقافة الجماعة ، فمثلاً قد تتحد الجماعة بسبب رغبتها فى المحافظة على مستوى معين من التعليم والسلوك والتدريب ، كما هو الحال مثلاً فى حالة إذ ما استخدمت إدارة معينة مهندسين فقط ، فقد يكون من الطبيعى لجماعة غير رسمية من هؤلاء المهندسين أن تُعارض استخدام الفنيين فى وظائفهم .

وتُعتبر الحاجة للمعلومات The need for information سبباً ثانياً لوجود المنظمات غير الرسمية . ولهذه الحاجة مظهران : الحاجةِ إلى الأخبار والتوقيت الخاص بها . . . ومن الطبيعى أنه إذا قامت منظمة ما بتبليغ جميع المعلومات إلى جميع المستخدمين حالما تكون هذه المعلومات مُيَسَّرة فلن تكون هناك حاجة لتكوين منظمة غير رسمية من أجل الحصول على المعلومات . وفى الواقع تُعتبر المشروعات بطيئةً فى فهم الحاجة للأخبار ، كما أنها تستخدم أدوات رديئة من أجل نقلها ، وهى أيضاً مُهمِلة فى عمليات توصيلها ، وكثيراً ما تحتفظ بالمعلومات عند مرحلة عليا من مراحل الهيكل الإدارى . والمنظمات غير الرسمية توفر وسائل الاتصال السريع مع أعضائها . وعلى أية حال فإن التنظيم الإدارى لا يمكنه الاعتماد كلياً على هذه الطريقة وذلك لأن العديد من البحوث والدراسات العلمية أثبتت أنه حتى وإن كان تَدَفُّقْ المعلومات مُيَسَّراً فى بعض الإدارات والأقسام ، إلاَّ أنه لا يتوافر بنفس الدرجة من التيسير والوضوح فى

(1) - Groups Within Organizations. By P.B. Smith (New York : Harper & Row 1973).
- Perspective on Group Processes. By C. Gratton Kemp (Boston : Houghton Mifflin 1970).

بعض الإدارات والأقسام الأخرى ، والعبرة دائماً أن يتم توصيل المعلومات لكل أشخاص التنظيم بكل الدقة والوضوح والتأكد من فهم القوى الوظيفية للمقصود من وراء هذه المعلومات .

وهناك حاجة ثالثة تتطلع إليها المنظمات غير الرسمية وهى الرغبة فى الإشراف على السلوك الاجتماعى The desire to control social behavior حيث أن الأعضاء يَوَدّون أن يكون سلوك الأشخاص الذين يتصلون بهم على نمط واحد باعتبار أن ذلك مسألة كرامة واعتزاز Personal pride and snobbery ، أو باعتبار ذلك مظهراً من مظاهر التمييز A badge of distinction[1] . وقد يتعلق السلوك الذى يُبحث التشابه فى شأنه بالمَلْبَس والتصرفات والعادات ، وغالباً ما تكون هذه الجماعات قادرة على فرض التناسق فى المظهر الشخصى بين السكرتيرين والمهندسين أو المحاسبين . إن حقيقة وجود « بدلة الفانلة الرمادية اللون Grey flannel suit » إنما تُعتبر شهادة على سلطان المنظمات غير الرسمية . وتُعتبر الاضرابات عن العمل التى تتخذ شكل البطء فى العمل ، أو البقاء داخل المصانع دون عمل ، انعكاساً لنوع الأعمال التى يمكن أن تُشْرِف عليها الشِلَلْ أو العصبات الفرعية .

ونظراً لأن المنظمات غير الرسمية يُمكن أن تكون هَدَّامة لمصالح المشروعات Destructive of enterprise interest ، أو بَنَّاءَة بحيث تعاون فى أعمالها [1] ،

(1) Group Process–Work Outcome Relationships : A Note on the Moderating Effects of Self–Steem. By K.W. Massholder, A.G. Bedian and A.A. Armenakis. (Academy of Management Journal, September 1982).

(1) – The Development and Enforcement of Group Norms. By Daniel C. Feldman (Academy of Management Review, January 1984). =

فلن يكـون هناك تساؤل عن أهميـة فهم طبيعتهـا وتوجيه نشاطها إلـى النواحى البناءة ، ولسوف تكون هناك صعوبة بـسيطة فى التَعَرُّف إلى قادة الجماعات غير الرسمية ، وسوف يكون كسب تعاونهم بمثابة اختبار لمقدرة المدير على القيادة ، وما أن يتم ذلك فإن التنظيم والتوجيـه يُصبحان أكثر سهولة وأعظم كفاية . إن الإرادة الطيبة The good will والطاقة Energy والمبادأة Initiative التى تقوم بها المنظمات غـير الرسمية تُدعِّم أغراض المنظمـة الرسمية ويُصبح كل منهـما قائماً ليعمـل على تلبية الاحتـياجات التى تتلاقى فـيها رغبات ومصالح الجـماعة مع أهداف المنظـمة ، وحينئذ يستـشعر الجميـع الرضا . أما المدير الذى يـفشل فى كسب تعاون قادة الجماعة غير الرسمية فإنَّ أداءه لعمله سيكون لا محالة عادياً ، ونعتقد أنه ينبغى أن تعمل المنظمات التى لديها مثل هذا المدير على تنمية مهاراته وقدراته التوجيهيـة فى إطار مفاهيم السلوك التنظيمى الـذى يُعتبر من أساسيات العملية الإدارية والتطبيق الإدارى السليم .

الرقابة والتكنولوجيا:

يَعْرِف الدارسون لعلوم الإدارة أن مدرسة الإدارة العلمية اهتمت فى مرحلة مُبكِّرة بالدراسات التى تتعلق بتحسـين إنجاز الأعمال ، وكان هذا سبباً فى تطوير أساليـب العمل ، ثـم كشفت تجـارب إلتون مايـو عن تَطَوُّر مدرسة الـعلاقات الإنسـانية ، ثم أوضـح العلـماء « ا.ل. تريـست ، و ك.و. بامفـورث » فى

=

- Explaining Group Poor Performance : An Altributional Analysis. By Karen A. Brown (Academy of management Review, January 1984).
- Informal Helping Relationship in Work Organizations. By R.J. Burke, T. Weir, and G. Duncan (Academy of Management Journal, September 1976).

مرجعهمـا الصادر عام ١٩٥١ [١] عن ضعف البنـاء الاجتماعى للمنظمـة نتيجة لتغـيير « التقـنية » فى شكل أسـلوب جديد لاستـخراج الفحم مـن الأسلوب اليدوى إلى الأسلوب الذى تُستخدم فيه الميكنة .

ومن الجديـر بالذكر أن عَالِمَىْ الإدارة « اليـوت أ. تشابل ، ولـيونارد ر. سايلز » [٢] أَصْدَرَا فى عام ١٩٥٤ تحت عنوان « قـياس الإدارة » دراسة أوضحا فيهـا أنَّ التقنـية الحديثـة المستخدمـة فى أسلوب تـدفق الموارد الماديـة من أجل معالجتها وتحويلها إلى مخرجات يترتب علـيها العديد من التفاعلات التى ينعكس آثارها على نطاق الإشراف والبناء التنظيمى . ويرى العديد من علماء الإدارة أن أهميـة التقنيـة فى البحث التنـظيمى برزت فى الدراسة التى قدمتها عالمة الإدارة « جوان وودوارد » [٣] فى عام ١٩٥٨ تحت عنوان « الإدارة ومشـكلات التقنية فيما يتعـلق بالتنمية الصنـاعية ، وقد أجرت هذه الدراسة بمعاونـة مجموعة من الباحثين على مجموعة من الشـركات العاملة فى بريطانيا ، وكان ٩١ ٪ من هذه الشركات يَستـخدم أكثر من مائة عامل ، وسـبعة عشر شركة تستـخدم أكثر من ألف شـخص ، وثلاثـين شركة تـستخـدم أقل من مـائتين وخـمسين عـاملاً ، وأوضحت نتـائج هذه الدراسة أن الاختـلافات التى وُجِدَتْ بين هذه الـشركات كانت ترجـع إلى أسلوب التقـنية المستخدمـة ، وأنه توجد اختلافـات بين انتاج الوحدات الصغيرة ، والدفعات الكبيـرة ، والانتاج المُتَعاقب والمستمر على المدى

---

(١) Some Social and Psychological Consequences of the Long-Wall Method of Call Getting, By E.L. Trist and K.W. Bamforth (Human Relations 9, 1951).

(٢) The Measure of Management, By Eliot O. Chapple and Leonard R. Sayles (New York : Macmillan, 1954).

(٣) Industrial Organization : Behavior and Control, By Joan Woodward (London : Oxford University Press 1970).

الطويل ، وأن النتائج فى الحالة الأخيرة يمكن التنبؤ بها بصورة أكْثَرَ دقة . وقد دَعَّمت وأيَّدت الدراسات التى أجراها « ادوارد هارفى » [١] وأصدر نتائجها فى عام ١٩٧٠ تحت عنوان « التكنولوجيا والهيكل التنظيمى » النتائج التى تَوَصَّلَتْ إليها عالمة الإدارة « جوان وودوارد » ، حيث أَوْضَحَتْ أنَّ معدل تكرار المشكلات التى تدعو للابتكار يتناقص كلما انتقل الفرد من نوع انتاج الوحدة إلى نوع الانتاج المُتَعاقِبْ ، وقد توالت بعد ذلك البحوث والدراسات التى تؤكد أن التكنولوجيا مهمة لفهم المنظمات ، بل إنَّ البعض يعتبرها المُتَغَيِّرْ الوحيد الأكثر أهمية عندما نريد أن نَتَعَرَّفْ على . . . ما هى الأسباب التى من ورائها تَتَّخذْ شركة من الشركات شكلاً معيناً من التنظيم ؟ . . . ومن بين دراسات هؤلاء العلماء الدراسة التى قدمها عالم الإدارة « بيتر بلاو » وزملاؤه فى عام ١٩٧٦ [٢] عن أثر التكنولوجيا والحجم على عدد الأبعاد الهيكلية فى الشركات الصناعية ، وتتميز هذه الدراسة بأنها تناولت الميكنة عن طريق الحاسب الآلى ، وأنها أدخلت مقياساً جديداً للتقنية لا يوجد له شبيه فى الدراسات التى سبقته .

والجدير بالذكر أن العديد من علماء الإدارة البارزين قد أجروا بحوثاً ودراسات ، وعاونهم فيها فرق بحثية ، بهدف فحص العلاقات بين التقنية والبناء التنظيمى ، وأثبت البعض منهم وجود علاقة معنوية تُشير إلى اتجاه التَغَيُّر الهيكلى عندما تصبح التقنية غير واضحة ، أو تقل قابلية التنبؤ بها ، وأثبت البعض الآخر ارتفاع دقة التحديد بالتنبؤ كلما ضاق نطاق الإشراف ،

(١) Technology and the Structure of Organization, By Edward Harvy (Westport, Conn : Greenwood Press 1976).

(٢) Technology and Organization Manufacturing, By Peter M. Blaw and Others, (Administrative Science Quarterly 21, 1976).

وكذلك تناولت هذه الدراسات العلاقة بين رقابة التنفيذيين على انسياب العمل فى حالة إذا ما كانت التقنية المستخدمة بسيطة أم مُعَقَّدة ، وأثر ذلك على البناء التنظيمى . . . الخ . . . هذا بالإضافة إلى الدراسات التى بحثت عن أوجه التشابه فى التفكير بين الباحثين فيما يتعلق بمفهوم التقنية لديهم ، وذلك بهدف التَعَرُّفْ على ما قد يكون بينهم من تَشَابُه أو اختلاف فى الملاحظات التى أبدوها عن « التقنية والبناء التنظيمى » . . . وأن هذه الملاحظات المتناقضة قد يكون السبب فيها استخدام بعض الباحثين مقاييس موضوعية ، واستخدام الباحثين الآخرين مقاييس إدراكية . . . وقد أَدَّى استخدام مقاييس مختلفة إلى الخلط والغموض وعدم تَوَفُّر الإجماع فى هذا المجال من البحث التنظيمى ، إلاَّ أن هناك اتفاقاً على أن البحوث العلمية أثبتت وجود علاقات بين التقنية والبناء التنظيمى ، وأن هناك ارتباطاً بين الصفات التنظيمية ، والتقنية ، وتحقيق الأهداف ، ليس فقط فيما يتعلق بالانتاج باعتباره متغيراً هاماً فى تحديد الهيكل التنظيمى ، وإنما أيضاً إلى حُسن اختيار وتصميم الهيكل التنظيمى الذى يُعتبر أكثر ملاءمةً لنشاط المنظمات الانتاجى ، والمُعْتَقَدْ أن الدراسات ستستمر بهدف تطوير مقاييس أكثر مُلاءَمَةً للمستوى التنظيمى تعمل على مزيد من الدقة فى قياس العلاقة بين « التنوع التقنى » و « البناء التنظيمى » فى مختلف المنظمات على تعدد أشكالها ، وأحجامها ، واتساع مجال نشاطاتها ، ولذلك يرى علماء الإدارة أَنَّ المنظمات فى الوقت الحاضر عليها أن تستفيد من الدراسات التى أشرنا إليها ، كما أن الأمر يتوقف أيضاً وإلى حد كبير على البحوث والدراسات التى تُجريها إدارات البحوث من أجل التنمية Organization's research and development وأن هذه البحوث تُعتبر عظيمة الأهمية فيما يتعلق بالتنبؤ بمستقبل التكنولوجيا التى تستخدمها .

Research and development efforts is an important consideration in a technological forecast.

الرقابة وأهداف المجتمع والمنظمات :

من الحقائق التى يعيشها مجتمعنا الدولى المعاصر ، تلك الطفرة الهائلة التى يشهدها فى تزايد عدد السكان فى العالم ، وأنه لا يُمكن تَجَنُّبْ الآثار الناجمة عن ذلك إلاَّ بالتنمية ، وإذا كانت الإدارة هى أداة التنمية ، فإنه تتضح لنا صعوبة الفصل بين أهداف الإدارة وأهداف المجتمع وقِيَمه ، حيث أن التنمية لها جانبان : جانب فنى تكنولوجى ، وجانب إنسانى نفسى واجتماعى . وقد تكون هذه الحقيقة بين العديد من الأسباب التى فرضت على كافة التخصصات أن ترتفع إلى المستوى الجدير بمقابلة تحديات القرن الحادى والعشرين ، خاصة وأن مجتمعنا يتعرض لما تتعرض له مجتمعات عصر الفضاء من تغيير تكنولوجى سوف يُحيل الكثير مما يُستخدم اليوم من أساليب وأدوات إلى « المعاش » بعد سنين قليلة ، وقد بدأت الإدارة الحديثة الاعتماد على الاتصال عن طريق الأقمار الصناعية وعلى الآلات التى تستطيع أن تختزن قدراً هائلاً من المعلومات التى تحصل عليها من مصادر متباعدة فى الزمان وفى المكان ، وهى تُصَنِّفْ هذه المعلومات وتقدمها جاهزة عند أول إشارة ، فتُقَدِّم كل البدائل المتاحة ، وما يترتب على الأخذ بكل بديل منها من نتائج وعواقب ، ولكن يظل الإنسان دائماً هو الذى يَتَّخذ القرار فى ضوء أهدافه وقيمه ، ولا يقتصر تأثير التكنولوجيا على استخدام أدواتها ، ولكن أخطر ما يتناول هو القيم والاتجاهات والأفكار .

وقد يقع التـغيير أحياناً فى الجـانب المادى دون أن يواكبه تغيـير فى جانب القـيم والاتجـاهات ، وفى مـثل هــذه الحــالات ، نُعانـى من ظـاهرة تَخَلُّفْ حضارى ، يترتب عليها صراع يعوق مسيرة التغيير .

ونخلص مما تقـدم إلى أن أهداف المنظمة أهداف ديناميـكية مُتَغَيِّرة ومتطورة تُسْتَمَدْ من أهداف المجتـمع المتنامى المـتطور ، وتتطلـب مراحل التحول بـصفة خاصة مستويات عالية من جـودة العملية الانتاجية[١] للتَغَلُّبْ عـلى نُدرة الموارد ولسد الاحتياجات الأساسية للمجتمع على أساس عدالة التوزيع ، وهذا يتطلب تعميق مفهوم المشاركة فى تحديد أهداف المـنظمة ونماذجه المختلفة ، وهو المنهج الذى يُسهـم الأخذ به فى تـقوية الدافعـية لدى العـاملين ، علـى أساس أنه لا تعارض بين الصالح الـعام والصالح الخاص ، وهو أيضاً المنهج الكفـيل بتنسيق الجهود نتيجة وضوح الرؤيا وهو الذى يمـد المنظمة بمستويات لقياس الأداء تُعَرِّفْ العاملين بمدى نجاحهم فى قيامهم بأعمـالهم وتحفزهم على التقدم فى إطار رقابة ذاتية .

وقد يكون من المناسب أن نؤكد على أن الـتَغَيُّرْ التكنولوجى الحقيقى الذى يشهـده مجتمـعنا الدولـى المعاصر يُحدِثْ ثـورة فى سمات الـظروف الوظيـفية

(١) - Mass Output of Operations Technology & Organization Structure, By P.N. Khandwalla (Administrative Science Quarterly 19–March 1974).
- Assessing the Impact of Technology on the Environment, By R.A. Waller (Long Range Planning, February 1975).
- The Role of Technology in Models of Organization Effectiveness, By Thomas A. Mahonsy and Peter J. Frost (Organizational behavior and Human Performance, 11, 1974).
- Technology and the Structure of organization, By Edward Harvy (Westport, Conn.: Greenwood Press, 1970).

والمعيشية فـى المجتمع ، ففى حين يؤدى استخدام طرق انـتاجية جديدة [١] إلى خفض تكلفة الإنـتاج وجعل المنتج أكثر منافسة ، كمـا وأن المنتجات والخدمات الجديدة تؤدى إلى خـلق أسواق جديدة ووظائف جديـدة ، ومن ثم فإن التَغَيُّرْ التكنولوجى يعمل على تحسين الهيكل الـوظيفى وتقليل العمالة الصناعية وزيادة العمالة فى قطـاعات الخدمات والتصميم والتنظيـم والصيانة ، والإدارة ، وهنا تجدر الإشارة إلى أن التَغَيُّر فى طبيعة العمل فى كثير من المجالات نتيجة إحداث تَغَيُّر تكنولوجى - يتطلب مهارات وقدرات فائقـة تستلزم المحافظة على مستواها بالتعليم والتدريب المستمرين .

ولا شك أن تقـنية الصناعـات الحديثة تؤدى إلى زيـادة نسبة العمـال المهرة والمستويـات الاشرافية المسئـولة ، وبالتالى تأخـذ المهارات الجديدة والمسـئوليات الجديدة مكانها بدلاً من القديمة .

الرقابة المتطورة :

وقد يـكون مـن الأهميـة بمكان أن نـوضح أن عـلماء الإدارة يـنصـحون المنظمات الـكبرى بِتَبَنِى ما أطلقوا عليـه استخدام الرقابة المُتَطَوِّرة التـى تتضمن فيما تتضمن تقديـر مدى استخدام التـقنيـة فى عمليات التَحَـكُّم فى المدخـلات

(١)
- Management and Technology Problems, By Joan Woodward (London : Her Majestys Stationary Office 1958).
- Industrial Organization : Behavior and Control, By Joan Woodward (London : Oxford University Press 1970).
- Operations Technology and Organization Structure, By David I. Hickson, D.S. Pugh and Diana C. Pheysey (Administrative Science Quarterly 14, 1969).

(عوامل الانتاج) ، والمخرجات (قنوات التوزيع) . . ويقول « ويكسلى »[1] « إنَّ اصطلاح التقنية يعنى فى الغالب المعدات والأدوات ، والطرق التى تستخدمها المنظمة بقصد إمداد العملاء والمستهلكين بمنتجاتها وخدماتها . . . إنَّ اصطلاح التقنية اصطلاح غامض ، قام العديد من الباحثين بتعريفه وقياسه بوسائل عديدة » .

> Te term *technology* generally means the equipment, tools, and methods used by an organization to provide products or services to clients and customers. Technology is an ambiguous concept that has been defined and measured in a number of different ways by different researchers.

ويرى علماء التنظيم والإدارة أن اصطلاح « التقنية » يقترن فى العادة باستخدام المعدات الآلية ، أو خطوط التجميع ، ويرون أنه من غير الضرورى وجود مثل هذا الفَهْم القاصر ، ويرون مثلاً أن إيجاد طريقة لتنظيم النسل ، أو طرق جديدة لزرع الأشجار ، يُعتبر تكنولوجيا حديثة ، كما يرى هؤلاء العلماء على سبيل المثال أيضاً أن اختراع الطوق عند استخدام الحصان قد أحْدَث تغييرات [2] كبيرة فى طرق الزراعة فى القرون المتوسطة تماماً كاختراع الأفران

(١) Organizational Behavior and Personnel Psychology, By Kenneth N. Wexley, and Gary A. Yuki, (Revised Edition, Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois 60430).

(٢) Strategic Management : Planning and Implementation Concepts and Cases, By Lioyd L. Byars, Harper & Row, Publishers, (New York, Cambridge, Hagerstown, Philadelphia, San Francisco, London, Mexico City, Sao Paulo, Sydney. 1984).

بعد ذلك بقرون ، ويُعَرِّفُون التكنولوجيا بأنـها « التطبيق المُنَظَّم للعـلوم » ، أو « المعرفة المُنَظَّمة بترتيب منهجى لأغراض عملية » ، على أن تتضمن هذه المعرفة أفكاراً جديدة ، وابتكارات جديدة ، وأساليب لتناول المواد الجديدة .

كما ويرى علماء الإدارة أن التـكنولوجيا لها تأثيراتها القـوية على المنظمات بطرق متعددة ، ومن أوائل هذه التأثيرات أن التـطورات التكنولوجية يُمكنها أن تُحدث تغـييرات هامة فـيما يتعـلق بالطلـب على انتاج المـنظمات وخدمـاتها ، فالتقنية المتقدمـة التى يستخدمها المنافسون تجعل انتاج المنـظمات التى لا تستخدم مثل هذه التقنية انتاجاً تقادم عليه العهد ، وبالتالى تنخفض أثمانه .

The term technology is normally associated with automated equipment or assembly lines, but this is an unnecessarily restrictive association. For example, a new method of birth control or new methods of planting trees would be considered new technology. The invention of the horse collar in the Middle Ages led to major changes in agricultural methods and was therefore a technological advance just as the invention of the Bessemer furance centuries later. Technology is the systematic application of scientific or other organized knowledge to practical purposes and includes new ideas, inventions, techniques, and materials.

Technological forces influence organizations in several ways. First, technological developments can significantly alter the demand for an organization's or industry's products or services. Technological

developments by an organization's competitors can make its products or services obsolete or overpriced.

ولذلك فإن هنـاك مُهمة كبيرة تقع على عـاتق إدارات البحوث [1] والتنمية فى المـنظمات ، حـيث أن من بين المـهام التى تـضطلع بـها ، إجراء البـحوث والدراسات التى ترتبط بالتنبؤ بالتطورات المستقبلية للتقنية ، وأثر هذه التطورات على المنظمات التى يهتمون بها .

Technological forcasting is concerned with predicting future technological developments and the impact that such developments will have on an organization.

(١) - Technology - Structure Research, By Louis W. Fry (Academy of Management, Journal 25, 1982).

- Organizational Structure and Technology in Manufacturing, By B.C. Reimann (Academy of Management Journal, 23, 1980).

- Generating Future Scenarios – Their use in Strategic Planning, By K. Nair and R.K. Savin. (Long Range Planning – June – 1979).

الخلاصــــة

تلعب الرقابة دوراً عـلى جانب كبير من الأهمية فى اكتشاف الأخطاء فور حدوثـها ، والتَعَرُّف علـى العديد مـن المُشكلات قبـل أن تتفاقـم ويترتب عـلى تفاقمـها تهديد المنـظمات ، الأمر الذى قد يُهددْ بـقاء هذه المنظمـات واستطراد نموها ، لذلك نَوَّهْنا فى مـطلع هذا الفصل إلى أن ما تكتشفـه الرقابة من أخطاء ، أو انحـرافات ، أو مشكـلات ، يلزم لـتصحـيحها الاسـتعانـة فى حلـها بالمنـهج العـلمى لحـل المشكلات ، وأن اسـتخدام هـذا المنهـج ينبغـى الأخذ به فـى حل المشكلات التى تعترض جميع المنظمات ، سواء أكانت هذه المنظمات تنتمى إلى القـطاع الحـكومـى ، أو قطاع الأعـمال الـعام ، أو القـطاع الخـاص ، أو القـطاع التعاونى ، أو القطاع الاستثمارى ، أو النشاط الأهلى ... الخ أو بمعنى آخر ، وفقاً لما تضمنـته خطة الدراسة بالمعهـد العالى للدراسات التعـاونية والإدارية ، سواء أكانت هذه المنظمات تنتمى إلى « منـظمات وتعاونيات زراعية » ، أو « منظمات وتعاونيات غير زراعية » على تعدد أشكالها وانتمائها إلى القطاعات المختلفة .

ثم أوضحـنا أهمية اسـتخدام وسائل فـعالة للـرقابة ، وضرورة أن تتـضمن خطـط الرقابـة تحديد الـهدف والاجراءات ، ومـعاييـر الأداء ، وتقيـيم الأداء ، مؤكدين علـى أهمية توافر مُتَطلبات الـنظام الرقابى الإدارى السلـيم ، ومُشيرين إلى أن عدالة الأحكام التى تترتب على ممارسة الرقابة تتطلب اختيار بعض النقاط التى يراها المديرون أكثر أهـميةَ لتحقيق الوظيفة الرقابية ، وهـى التى نُطلِقْ عليها

فى علوم الإدارة « استراتيجية الرقابة » ، وأنَّ أصعب المقاييس على الفهم ، تلك التى لا تخضع للقياس العددى ، سواء فيما يتعلق بجوانبه المادية أو النقدية .

ثم تَطَرَّقنَا إلى موضـوع الميزانية كأداة للرقابة ، وأن هذا الأسـلوب يُعتبر من أوسع الأدوات انتشاراً لتحقـيق الرقابة الإدارية الفعالة ، وأن الميزانية الـتخطيطية تستـهدف التخـطيط لكل جـزئية من أجـزاء الهيكـل التنظيـمى للمـشروع ، ثم التجميع لهذه الخطط فى ميزانيـة واحدة ، موضحين أنواع الميزانيات ، ومشيرين إلى أن بعض المديرين قد يستغرقهم الاهتمام بأهداف الميزانية ، بحيث قد يكون هذا الاهتمام على حساب أهداف المشروع ، ومؤكدين على أن الميزانيات توضع بالدرجة الأولى لكى تكون أداة لتيسيـر مهمة « التنظيم الإدارى » ، وهذا يفرض على المديرين أن يكونوا على أعلى قدر من الفهم لجميع بنودها ، وأن العديد من المنـظمات ذات الـكفاءة الـعاليـة تأخذ فى حـسبانـها مُتَغَيرات الـبيئـة الداخلـية والخارجية ، وتلجأ إلى أسلوب جديد يتناسب مع هذه المُتَغَيرات .

ثم تنـاولنا موضـوع الرقابة علـى الهيكـل التنظيـمى ، عارضين آراء عـلماء الإدارة فيما يتـعلق بالفوائد التـى تعود على المنظمات نـتيجةً لاهتمامهـا بالتطور المثالى الذى ينـبغى أن يكون عليه التنـظيم ، حيث تُصبْح صورة التنظـيم المتوقعة مُرشداً أو دليلاًعند إجراء التـغييرات المناسبة ، وأن عامل التنبؤ بـالأداء التنظيمى يعـتمد بـالدرجـة الأولى علـى مقدار الـرقابة ، مـؤكدين عـلى أهـمية الـدلائل التنظـيمية كأداة للرقـابة ، حيث تتضمـن الدلائل التنظيـمية الخرائط التى تـتعلق بالهيكل التنظيمى للمشروع ، وملـخصاً يُوضِّح المسئوليات والسلطات الممنوحة

لمختلف الرؤساء ، مُوجِهين النظر إلى أهمية المراجعة الدورية للهيكل التنظيمى ، على أن تستعين المنظمات فى ذلك بخبراء التنظيم والإدارة ممن يولون مثل هذا الموضوع عظيم عنايتهم .

وفيما يتعلق بالرقابة على السياسات أوضحنا أن السياسات تُعتبر جوانب مُرشدة عند التفكير فى اتخاذ القرارات ، وأن الرقابة على السياسات ينبغى أن تتضمن مدى صلاحيتها للمنظمات ، ومدى قُدرتها على توصيل المعلومات التى تتضمنها فى وضوح إلى جميع المرتبطين بتنفيذها ، وضرورة مراجعة السياسات لاكتشاف ما قد يكون فيها من أخطاء ، ذاكرين العديد من الوسائل التى يمكن عن طريقها تحقيق ذلك ، على أن تشمل الرقابة الإجراءات ، وما قد يُصاحبها من تعقيدٍ أو إهمالٍ أو ازدواجٍ أو عدم مرونة .

ثم تطرقنا إلى موضوع الرقابة على الأفراد ، وذلك فى ضوء تنفيذ السياسات والاتفاقات التى قد ترتبط بها المنظمات قِبَلَ موظفيها ، والروح التى ينبغى أن تسود هذه الاتفاقات ، ورغبة المنظمات فى أن يكون لديها قوي وظيفية على أعلى درجة من الكفاءة والمهارة ، وصعوبة تحديد درجة المهارة بالنسبة لبعض الوظائف ، ومُوَضِّحين الأساليب الفنية للرقابة ، وإجماع علماء التنظيم والإدارة على أن حُسن اختيار وتعيين القوى العاملة هو أفضل سياسة ، وأن المنظمات فى مجتمعنا الدولى المعاصر تهتم بتطوير سياسة التعيين والتقييم والاختيار والترقية بالنسبة للمرشحين من أجل التقدم الإدارى تجاوباً مع متطلبات البيئة العصرية ، وعلى أن تقترن الرقابة على الأفراد بتصميم نوع من

الرقـابات الحافزة ، وهـى تلك الـرقابات التـى تأخذ فـى الاعتبـار عند وضعـها الحوافز كعنصر أساسى لتحقيق انتاجية عالية عند الأشخاص .

ثم تناولنا موضوع الرقابة على الـعلاقات الخارجية ، موضحين أن المنظمات لها صـالح كبيـر فيما يـتعلق بالأسـلوب الذى تتـم به هذه الصـلات ، حيث أن سُمعتهـا التجارية تعتـمد إلى حد كبير علـى طبيعة هذه الصـلات ، لذلك نرى العـديد مـن المنـظمات تـضع سياسـات واجراءات تحـكم علاقـات موظـفيـها الخارجية ، وتراقب العلاقات مع مصادر الـشراء ، والعُمَلاء والهيئات الحكومية ، بل وفى بعض الأحيان النشاط العام لموظفيها خشية إدلائهم بمعلومات قد تكون سرية من وجهة نظر المنظمة ، أو قـد يُستَخْدَمُوا فى نشاط سياسى ، ومشيرين إلى أنواع أخرى من الرقابات ، كـالرقابة على البحوث والتنميـة ، والرقابة على خط الانتاج ، والرقابة بالاستثناء .

وفى خـتام موضوع الـرقابة ودورهـا فى حل المشـكلات التنـظيمـية تناولـنا بالشرح جهودها فـيما يتعلق بالرقابة علـى التنظيمات غير الرسميـة بصفة عامة ، والرقابة عـلى الهَمْز واللَّمْز والإشاعات بـصفة خاصة ، موضـحين أن أى تجمع من التجـمعات لا يسلم مـن وجود قلة عددية تَتَولَّدُ لديـها الرغبة فى المـشاكسة وإحداث البلبـلـة وإيجاد الفُرقـة أو لديـها بعض الاعتبارات المصلـحية الخاصة بها ، وهذه التجمعات نطلق عليها فى علوم الإدارة ... « تنظيمات غير رسمية » فى إطار « الهيـكل التنظيمى الرسمـى » ، وكشفنا عن ما قد تلجـأ إليه هذه القلَّة من نشر إشاعات ، قد تأخذ حظها من حيث سرعة انتشارها ودورانها على ألسنة

القوى العاملة ، مؤكدين على ضرورة الأخذ برأى علماء الإدارة من حيث ضرورة أن يعمل المديرون على الاستفادة من أوضاع هذه التنظيمات غير الرسمية ، وتوجيهها نحو العمل وفقاً لأهداف التنظيم الرسمى .

وكذلك أوضحنا أهمية أن تتناول جهود الرقابة الإدارية موضوع « التكنولوجيا » وأثرها على المنظمات من حيث بقائها ونموها خاصةً وأن العملية التنظيمية والإدارية هما أدوات التنمية ، وأن التنمية لها جانب فنى تكنولوجى وجانب انسانى نفسى واجتماعى ، ومن هذا المنطق أوضحنا العديد من التجارب العلمية والإدارية التى تتعلق بمشكلات التقنية وأثرها على الهيكل التنظيمى للمنظمات .

قضايا للمناقشـــة

(١) « يرى عـلماء الإدارة أنـه يلزم لـتصـحيح الأخـطاء أو الانحـرافات ، أو المشكلات التى تكتشفها الرقابة، الاستعانة بالمنهج العلمى لحل المشكلات، وأنه يسـتوى فى ذلك « المنظـمات والتعاونـيات الزراعية » و « المنـظمات والتعاونيات غير الزراعية » » .

علّق على العبارة السابقة موضحاً ما يأتى :

أ) لماذا يقرر علمـاء الإدارة أن منهجية حل المشكلات واجبة الـتطبيق فى جميع المنظمات ، أياً كانت أشكالها ، أو أحجامها ، أو طبيعة النشاط الذى تمارسـه ؟ . . ثم وضح فى ايجـاز مفهوم المـنهج العلـمى لحل المشكلات .

ب) تناول بـالشرح والتعـليق العنـاصر الواجب تـوافرها عند وضـع خطة للـرقابة ، ثم وضــح : لماذا يرى علـماء التنـظيم والإدارة أن عنـصر الرقابـة لهـا أهـداف ادارية ؟. . وما هـو دور الرقابـة فيــما يتعـلق بـ « التَطَوُّر التكنولوجـى » ؟. . . وما هو رأى علماء الإدارة فى هذا الموضوع ؟. . .

(٢) « من الحقـائق المُستَقِرَّة فى علـوم الإدارة أن كل نشاط لـه طبيعتـه الخاصة التى يَتَمَيَّز بها ، فمثلاً نشاط المنظمات والـتعاونيات الزراعية ، يختلف عن طبيعة نشاط المنظمات والتعاونيات غير الزراعية » .

عَلِّق علـى هذه العـبارة شارحـاً مفهـوم « النظـام الرقابـى السلـيم » والأسلوب الأمثل لـتطبيقه ، وآثاره على الشـكل التنظيمى للـمنظمات ،

وما الذى نعنيه « بمعايير استراتيجية الرقابة » ؟ . . . ولماذا يقرر علماء الإدارة أن أصعب المقاييس على الفَهْم ، ذلك النوع من الرقابة الذى لا يخضع للقياس العددى ؟ .

(٣) « اشرح بشىء من التفصيل . . . لماذا يقرر علماء التنظيم والإدارة أن استخدام الميزانية كأداة للرقابة يعتبر من أوسع الأدوات انتشاراً لتحقيق الرقابة الإدارية الفعالة ؟ . . . ولماذا يفضل هؤلاء العلماء الأخذ بمبدأ « مرونة الميزانية » ؟ . . . وما هى العناصر الواجب توافرها عند اعداد ميزانيات الانتاج الكلى ؟ . . . أيِّد إجابتك ببعض الأمثلة التطبيقية كُلَّما أمكن ذلك ، ومبيناً . . . لماذا تضع المنظمات « ميزانيات بديلة لأحداث المستقبل المُتَغيِّرة » ؟ . . وما الذى نعنيه باصطلاح « الرقابة بالاستثناء » ؟ .

(٤) « لاحظ العديد من علماء التنظيم والإدارة عجز كثير من المشروعات عن الاحتفاظ بالخرائط التنظيمية التى تُوضِّح حقيقة الأوضاع فيها » .

علِّق على هذه العبارة ، شارحاً أهميتها فى ضوء دراساتك عن التطور المثالى الذى ينبغى أن يكون عليه التنظيم بصفة عامة ، والتنظيم بالنسبة للتعاونيات الزراعية وغير الزراعية بصفة خاصة ، ومُشيراً إلى أهمية الدلائل التنظيمية كأداة للرقابة والإسهام فى تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية .

(٥) وضح بصفتك دارساً للعلوم الإدارية ، ما الذى ينبغى عليك أن تقوم به فى الحالات الآتية :

أ) تَقَدَّمَتْ إليك جمعية تعاونية انتاجية بتقريرٍ تُوضِّح فيه انخفاض انتاجها فى الأسواق .

ب) تَقَدَّمَتْ إليك جمعية تعاونية زراعية بتقريرٍ توضح فيه أنها صرفت مبالغ كبيرة فى حملة إعلانية لم تُحقِّق أهدافها .

ج) تقدم إليك مدير حديث التعيين شاكياً من سوء أداء العاملين ، وحرصهم على الأداء وفقاً للأسلوب التقليدى الذى كانوا يمارسونه .

(٦) اشرح فى ضوء معلوماتك الإدارية المشكلات التى قد تنشأ نتيجةً لما يُصاحب الأساليب الإجرائية من « تعقيد » .. أو غير ذلك ، والدور الذى تقوم به الرقابة الإدارية من أجل التصحيح .

(٧) « يرى علماء التنظيم والإدارة أنه ينبغى على جميع المنظمات أن تُحسن اختيار القوى العاملة ، وأن يقترن ذلك بسياسةٍ للحوافز » .

علِّق على هذه العبارة ، شارحاً أسبابها وآثارها ، وأساليب الرقابة على أفراد القوى العاملة من أجل تحقيق أهدافها ، ووصولاً إلى النمو التنظيمى الذى يتجاوب مع البيئة العصرية .

(٨) « هناك من يرى أنَّ سُمعة المنظمات التجارية تعتمد إلى حد كبير على حسن علاقة هذه المنظمات مع العديد من المصادر الخارجية ، ووصل الأمر ببعض المنظمات إلى ممارسة الرقابة على موظفيها فيما يتعلق بنشاطهم الاجتماعى » .

علِّق على هذه العبارة ، شارحاً أسبابها ، وأنواع الرقابة على العلاقات الخارجية ، ورأيك الخاص فى مدى إمكانية تطبيق مثل هذا

النوع مــن الرقابة الخارجيــة بالنسبة لــلتنظيمــات التعاونية ، ســواء أكانت زراعية أو غير زراعية .

(٩) « تنــاول العديــد من عــلماء الإدارة والاجــتماع مــوضوع (الإشــاعات) وآثارها على التنظيمات الرسمية فى مختلف المشروعات » .

علّق علــى هذه العبارة ، شــارحاً رأى بعض عــلماء التنــظيم والإدارة بشأنها ، ورأيك الخاص فيما يتعلــق بالأسلوب الإدارى الذى ينبغى اتباعه لتحويل مسارها نحو خدمة أهداف المنظمات .

(١٠) أشرح بشىء من التفصيل موضحاً ما يأتى :

(أ) لماذا يهتم علماء الإدارة بموضوع «تماسك الجماعة ، وحسن الأداء» . ذاكراً اسم أحد هؤلاء الــعلماء ، ومرجعه ، والرأى الــذى أبداه فيما يتعلق بهذا الموضوع .

(ب) لماذا يرى علماء الإدارة أن التنظيمات التعاونية فى الدول النامية ، من أكثر الــتنظيمات الــتى يوجد بها أشــكالاً متعددة مــن التنظيمــات غير الرسمية ؟. . أُذكر بعض أنواع هذه التنظيمات غير الرسمية ، وآثارها على تــطور ونمو التنــظيمات التــعاونية ، ورأيك الخــاص فيما يتــعلق بالأسلوب العلمى الإدارى لمعالجة مثل هذه الظاهرة .

تنبيه

* مـن أجل مزيد مـن الاستفادة مـن هـذا المرجـع ، يُرجى التأكّد من فهم واستيعاب المصطلحات والعبارات التى وردت فيه باللغة الانجليزية ، واستخدامها فى مناقشاتك ، وبحوثك ، وإجاباتك .

* الاستعانة بكافة المراجع الصادرة عن أسـاتذة الجامعات المصرية والأجنبية للاستفـادة منها فى تكـوين شخصيتـك الإدارية ، وتنمية قُدرتـها على تصميم العملية التنظيمية للمنظمات وحل مشاكلها .

أسئلة وقضايا للمراجعة العامة

السؤال الأول :

تتطلب العملية التنظيمية العمل على تجميع أوجه النشاط المتشابه فى مجموعات تمهيدًا لاتباع الأسس المنطقية لتقسيمها إلى إدارات وأقسام . . . إلخ .

والمطلوب منك أن توضح ما يأتى :

أ - ما هو الأساس المعقول لتجميع النشاط فى المنظمات ؟ . . . وهل ينطبق هذا الأساس على المنظمات الزراعية . . . والمنظمات الخدمية بنفس القدر ؟ . . . إذا كانت هناك فروق ، فالمرجو ذكرها ، مع عرض الشرح المناسب فى ضوء علوم الإدارة .

ب - اشرح لماذا يرى خبراء التنظيم أن التَخَصُّصْ فى العمل أحد الصفات المُتَميِّزة لتجميع النشاطات الرئيسية . . . . أو « النشاطات ذات الصفة المتخصصة » . . . . وما هى العلاقة بين هذا المفهوم وتحديد نطاق الإشراف فى إطار تصميم الهيكل التنظيمى ؟ . . .

اذكر رأيك الخاص فيما يتعلق بأساليب تحديد أوجه النشاط وتصنيفه وتقسيمه ، والأسلوب الأمثل الذى يمكن عن طريقه ربط أوجه النشاط المختلف ؟ . . .

السؤال الثانى :

- « أوضحت البحوث العلمية التى أجراها أحد خبراء التنظيم أن هناك تداخلا فى أحد الشركات الكبرى فيما يتعلق بمجالات التخزين وإدارة

الموارد ، الأمر الذى ترتب عليه زيادة مستويات المخزون ، وتَبيَّن من هذه الدراسة أن إدارة التخزين وإدارة الموارد لم تشتركا فى عملية التخطيط التى ترتبط بنشاطهما » . . .

علِّق على العبارة السابقة ، شارحا فى ضوء دراساتك للعملية التنظيمية والبناء التنظيمى ، ما الذى ينبغى عليك أن توصى به فى هذا الموقف ؟ . . . على أن يتناول شرحك ذِكْر ما هى خطوات التصحيح فى ضوء الدروس المستفادة من تطور الفكر التنظيمى والإدارى المعاصر ؟ . . . والنظرة الشاملة للإنتاج الكلى للمنظمة .

السؤال الثالث :

- يُشبِّه خبراء التنظيم والإدارة المنظمات بالإنسان ككائن حى ، فكما يولد الإنسان طفلا ، ويحتاج إلى الرعاية لاكتمال نموه ، فكذلك المنظمات تحتاج بعد إنشائها إلى الرعاية لاكتمال نموها وازدهارها ، وقد يتطلب الأمر نتيجة لذلك أن تُجرى تعديلات تتناسب مع تطورها التنظيمى .

علق على هذه العبارة ، على أن تتناول فى شرحك ما يأتى :

أ - ما هى الأسباب التى قد تدعو مختلف المنظمات إلى النظر فى إعادة التنظيم ؟

ب - ما هو دور المديرين فى نطاق الهيكل التنظيمى فيما يتعلق بالجهود التى تتطلب إعادة التنظيم ؟

جـ - ما هو دور إدارة شئون الموارد البشرية فيما يتعلق بإعادة الهيكلة ، فى ضوء المتغيرات التى قد تحدث نتيجة لإعادة التنظيم ؟

السؤال الرابع :

أوضحت الدراسات العلمية « للعملية التنظيمية » أن المديرين فى إطار الهيكل التنظيمى للمنظمات يعملون تحت العديد من الأشكال التنظيمية ، وأن العملية التنظيمية تحرص على أن يمارس المديرون وظائفهم وفقا لمتطلبات العملية الإدارية لتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية ، فى إطار الشكل التنظيمى الذى تتبناه المنظمة .

علق على العبارة السابقة ، ثم اشرح ما يأتى :

أ - ما مدى مسئولية مديرى الإدارات ورؤساء الأقسام على نتائج نطاق إشرافهم فى نطاق النتائج الكلية ؟

ب - ما هو موقف المنظمات فى حالة إذا لم تجد لديها المديرين القادرين على تلبية احتياجات المنظمات ؟ . . . ماذا يكون موقف المنظمات ؟ . . . هل تعمل على استقطاب مديرين من الخارج ؟

ناقش مثل هذا الموقف من كافة جوانبه بالنسبة للمنظمة ، والعاملين ورأيك الخاص فى ضوء الأصول العلمية لإدارة الأفراد .

جـ - ناقش كذلك موقف المنظمة والمديرين فى حالة إذا ما طرأت مُتَغيرات فنية أو بيئية ؟ . . . هل تُبْقى المنظمة « الشكل التنظيمى » كما هو ؟ . . اشرح رأيك فى ضوء متطلبات التنظيم العلمى السليم ؟

السؤال الخامس :

يرى علماء التنظيم والإدارة ، أن من بين أسباب تطوير النماذج التنظيمية ، ما قد يُقابله مديرو المنظمات من مشكلات ، والعمل على مواجهتها ، وأن من

بين ما يساعدهم على ذلك تَبَنى أشكالاً تنظيمية لا تُعالجها الأشكال الوظيفية .

علق على هذه العبارة ، شارحا الفرق بين الأشكال الوظيفية وغيرها من الأشكال ، ولماذا يرى علماء التنظيم والإدارة أن العديد من المنظمات الكُبرى تَبَنَّتْ نوعًا من التنظيم يُطلق عليه « المنظمة المصفوفة ... Matrix Organization » ، شارحا مفهوم هذا التنظيم ، وأنواعه ، ومجالات استخدامه ، على أن تؤيد إجابتك بالهياكل التنظيمية والإدارية المناسبة ، ورأيك الخاص فى مثل هذا الشكل من التنظيم ؟

السؤال السادس :

من المعروف أن صناعة الغزل والنسج فى مصر تحتاج إلى كثافة عُمَالية ضخمة نظرًا لطبيعتها الفنية ، ومن ثم فإن عنصر الأجور يُمثل جانبا كبيرًا من عناصر تكلفة الإنتاج ، لذلك يرى علماء الإدارة المصريون أن أنظمة ومستويات الأجور والمرتبات السائدة حاليا فى هذه الصناعة يجب تعديلها تعديلا شاملاً بحيث يُحقق التعديل سياسة ربط الأجر بالإنتاج ، وبالأهمية النسبية لنوع العمل ، وتقليل نسبة ارتباطها بالدرجات المالية وبما يحقق هدف زيادة الإنتاج ، والحَدْ من ظاهرة تَسَرُّب الكفاءات الإدارية والفنية والتسويقية بمستوياتها المختلفة وتوفير الدوافع الحقيقية للأداء الجيد .

اشرح بصفتك دارسا للعلوم الإدارية الأسلوب العلمى لتحقيق هذا الهدف ؟ . . .

على أن تتناول فى شرحك أهمية تحليل الوظائف وتوصيفها وتقسيمها وتقييمها فيما يتعلق بتحقيق عدالة الأجور ، ورأيك الخاص فى الطريق الأفضل من أجل تحقيق الهدف .

وما هو الموقف فى حالة إذا ما قابلت المنظمات بعض الاعتراضات من التنظيمات غير الرسمية ؟

السؤال السابع :

« يرى علماء التنظيم والإدارة أن استخدام اصطلاح « التقنية » فى دوائر الأعمال يعنى بالدرجة الأولى اهتمامات العملية التنظيمية بمستقبل الإنتاج والخدمات ، عن طريق تحويل المدخلات إلى مخرجات ، كما أشارت البحوث والدراسات الإدارية إلى العلاقة بين التقنية والبناء التنظيمى وخَلُصَتْ إلى وجود بعض الغموض فيما يتعلق بهذه العلاقة ، وعلى وجه الخصوص عند تعميم النتائج على مستوى المراحل التنظيمية الآتية :

١ - المستوى الكلى للمنظمة .

٢ - مستوى مجموعات العمل فى إطار نطاق الإشراف الذى يُحَدده الهيكل التنظيمى للمنظمة .

٣ - مستوى الفرد .

« علِّق على وجهات نظر العلماء التى وردت فى العبارة السابقة ، مُبَيِّنًا رأيك الخاص فيما يتعلق بالعوامل التى تراها كفيلة بضبط وتنسيق العمل فى المنظمات لتحويل المدخلات إلى مخرجات تتوافر فيها عنصر الجودة الشاملة ، سواء أكانت هذه المخرجات سلعًا مصنوعة ، أو خدمية ، أو كانت المنظمات زراعية أو غير زراعية .

السؤال الثامن :

يرى علماء الإدارة ضرورة أن تتضـمن العملية التنظيمية لمختلف المنظمات والمشروعات - أيا كانت أشكالها ، أو أحجامـها ، أو طبيعة نشاطها - تفويض السلطة لكل شخص من العاملين فى المنظـمة بالقدر الذى يتناسب مع مسئولياته وسلطاته وموقعه فى الهيكل التنظيمى للمنظمة .

علق عـلى العبـارة السابقة ، شـارحا الأسلوب العـلمى الإدارى لوضـعها موضع التطبيق .

ثم وضح كيف يمكن تطبيقها وفقا لمتطلبات العملية التنظيمية على ما يأتى ، مدعما إجابتك بالهياكل التنظيمية والإدارية :

أ - منشأة صناعية كبرى .

ب - منظمة تعاونية للإنتاج الحرفى والصناعات الصغيرة .

جـ - أحد المنظمات الكبرى لمتاجر الأقسام ، سواء أكانت منظمة تعاونية أو غير تعاونية .

د - منظمة طيران وما تؤديه من خدمات .

السؤال التاسع :

يرى علمـاء الإدارة أن عدد المنظمات الـتى تهتم علـميا بما تحدثه الـضغوط البيئية آخذا فى التزايد ، وهذا الاهتمام يُعتبر مصدرًا مهما من مصادر المعلومات التى تحتاجها المنظمات لإحداث التغييرات اللازمة لاستمرار نشاطها .

علق على هذه العبارة ، شارحا أثر الضغـوط البيئية على نشاط المنظمات ،

وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بأثر هذه الضغوط على الأفراد ، والجماعات ، والتنظيم بأكمله .

وعلى أن تتناول فى شرحك أيضًا العلاقة بين « ضغوط البيئة » و « التنظيم الرسمى » و « التنظيم الاجتماعى » و « التنظيم غير الرسمى » .

السؤال العاشر :

لماذا يقرر العديد من علماء التنظيم والإدارة أن المنظمات التعاونية كغيرها من المنظمات الأخرى تؤثر فى البيئة ، وتتأثر بها ، غير أن التعاونيات تَتَفَوَّق على غيرها من حيث الجُهد الذى تبذله فى تعميق مفهوم الديمقراطية ، وتوسيع قاعدة الملكية ، فى إطار نظامٍ واعٍ من الحقوق والواجبات .

عَلِّق على العبارة السابقة ، شارحًا رأى بعض العلماء الذين يَرَوْن أنه إذا كانت ضخامة الحجم والتعقيد قد تهددان القيم الديمقراطية فى التعاونيات فإن « الإدارة الذاتية » كفيلة بالحفاظ على القيم التعاونية ، مع القدرة على النمو المستمر ومواجهة آليات السوق وتأثيراتها فى عالم المنافسة .

السؤال الحادى عشر :

أثبت التطبيق العلمى الإدارى قدرة المنظمات على اختلاف أشكالها وأحجامها أن تختار أسلوبها فيما يتعلق بالتخطيط الإدارى . . . . إما بالأهداف أو السياسات أو الإجراءات . . . . أو القواعد . . . . أو الميزانية التقديرية . . . والبرامج . . . . والاستراتيجية . . . . إلخ . . . . إلى غير ذلك . . . .

علق على العبارة السابقة ، ثم اشرح رأيك الخاص فى أسلوب التخطيط الإدارى الأمثل والفعال .

السؤال الثانى عشر :

تناول بالشرح والتعليق موضحا ما يأتى :

ما هى الخطوط المُرشدة التى ينبغى أن يستخدمها المديرون عند تصميم هيكل تنظيمى ؟ . . . وما هى شبكة العلاقات التى ينبغى أن يتضمنها هذا الهيكل ؟ . . . وما هى العوامل التى ينبغى وضعها فى الاعتبار ؟ . . وما هو رأى علماء المدرسة الكلاسيكية فى نظرية التنظيم ؟ . . . وما هى الإضافات والإسهامات التى اضافها علماء المدرسة الحديثة فى هذا الشأن ؟

السؤال الثالث عشر :

أوضحت الدراسة التى قام بها مكتب الاقتصاد التجارى ووزارة التجارة الأمريكية ، فشل العديد من المنظمات فى استمرار نشاطها ، وأن المنظمات تتعرض لضغوط بيئية داخلية وخارجية ، وأن مثل هذه الضغوط وما ترتب عليها من مواقف قد أدى إلى استنباط ما أطلقوا عليه « نظرية إدارة الأزمات فى المشروعات الحديثة » .

علق على العبارة السابقة ، شارحا فى إيجاز مضمون الدراسة التى قام بها مكتب الاقتصاد التجارى ووزارة التجارة الأمريكية ، ورأيك الخاص فيما يتعلق بالخطوات الواجب اتباعها قبل الوصول إلى أى قرار من القرارات التى تتعلق بالخروج من الأزمة .

السؤال الرابع عشر :

يؤكد جميع علماء الإدارة أنه قد تم الاعتراف من قبل العديد من المنظمات بأهمية القيادة فيما يتعلق بوضع استراتيجية المنظمة موضع التطبيق ، ويضرب

هؤلاء العلماء الأمثال بذكر بعض الحالات العملية التى اتخذتها العديد من الشركات والتى منها مثلا أنه عندما طَلَبَ مدير الائتمان « بنك تشيس منهاتن » إحالته للتقاعد ، قرر المدير العام للبنك بأن إدارة الائتمان التى أصبحت عملياتها أساسية ووطيدة ومستقرة ، أنه ينبغى على هذه الإدارة أن تُركِّزْ نشاطها على استراتيجية جديدة أكثر مخاطرة فى سوق نشاطها .

علق على هذه العبارة ، موضحا القرار الذى اتخذه مدير بنك تشيس منهاتن ، ورأيك الخاص فى ضوء ما تقرره العلوم الإدارية من حيث اختيار النوع المناسب من المديرين الذين يتواءمون مع الموقف الذى تواجهه المنظمة ؟



فهرس الكتاب

الموضـــــوع	الصفحة

الفصل الثانى

الموضـــوع	الصفحة

الموضـــــوع	الصفحة

الموضـــوع	الصفحة

الموضـــــوع	الصفحة

الموضــــوع	الصفحة
الفصل السابع	

الموضـــوع	الصفحة

الموضـــوع	الصفحة

الموضـــــوع	الصفحة

الموضـــوع	الصفحة

الفصل العاشر

العملية التنظيمية

ودور الرقابة فى حل المشكلات التنظيمية

الموضـــوع	الصفحة

الموضـــوع	الصفحة

رقم الإيداع

٩٥ / ١٠٠٢٠

الرقم الدولى

I.S.B.N
977-204-396-3